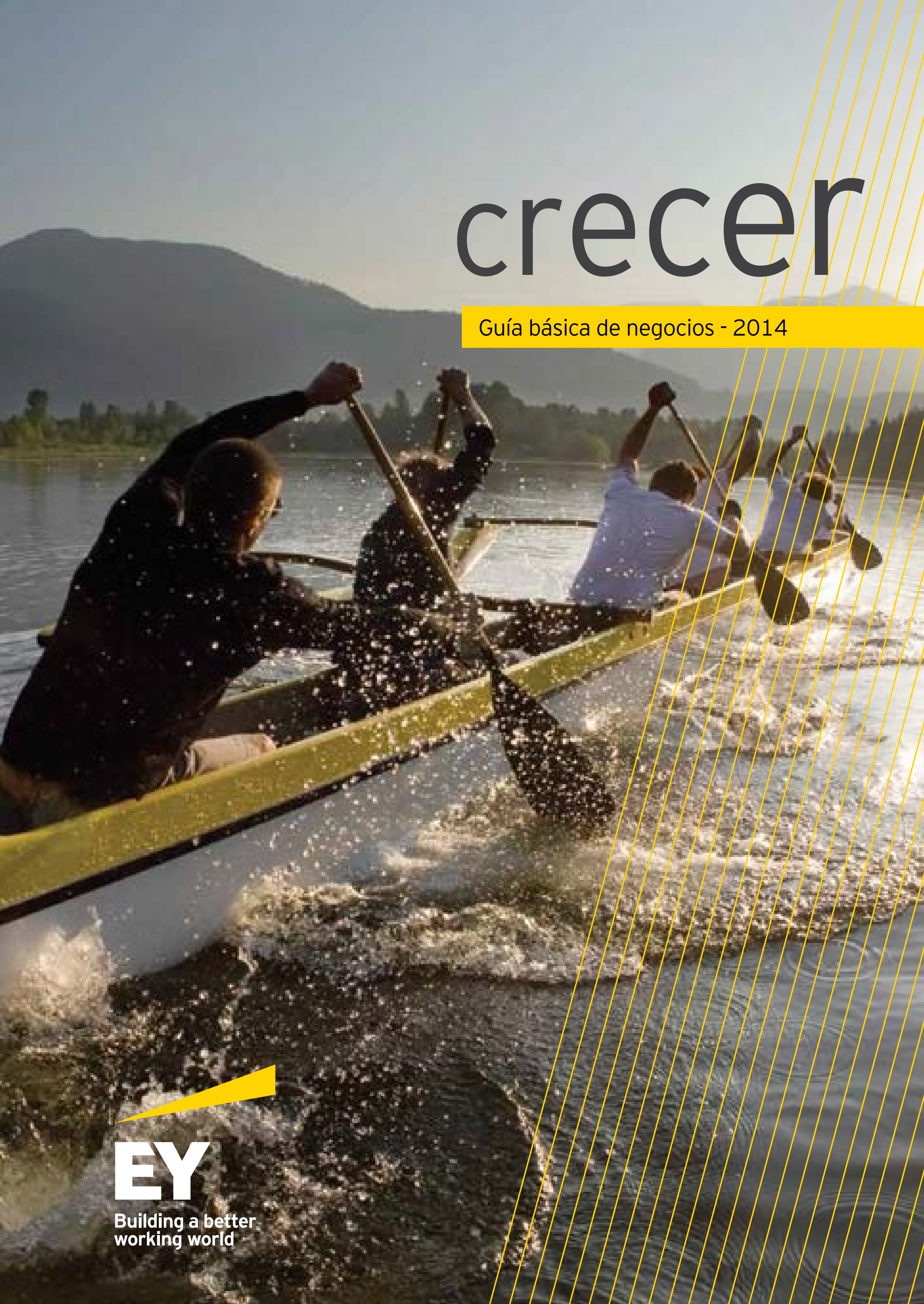

crecer
Guía básica de negocios - 2014
EY
Building a better working world

Contenido

I ¿Cómo identificar el nivel de madurez de su compañía? 11

1. ¿Es momento de acelerar el crecimiento de su compañía? 13
2. ¿Y ahora? 20
3. Importante 21

II ¿Cómo construir un Plan de Crecimiento? 23

1. Crecer es una meta clara; pero para dónde, cómo y cuándo no lo es tanto 24
2. ¿Qué información tener? 27
3. Palabra clave: disposición 29
4. Elección de la fuente de recursos 29
5. Guía simplificada para un plan de crecimiento 31
6. ¿Cuál es la hora de comenzar? 34
7. Importante 35

III Los beneficios de la Transparencia y del Gobierno Corporativo 37

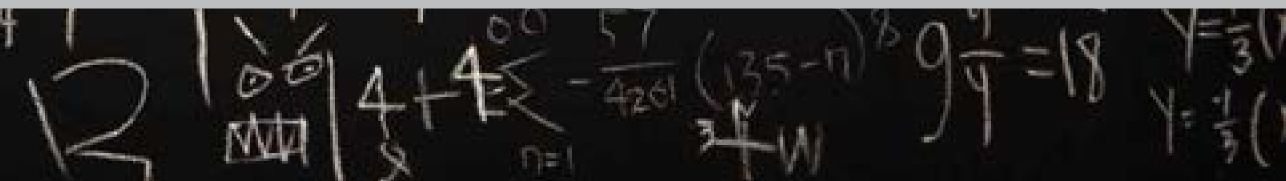
1. De la Transparencia y el Gobierno Corporativo 38
2. ¿Su compañía está preparada y lista para cualquier oportunidad? 39
3. ¿Por dónde comenzar? 39
4. Personas: el equipo correcto para el plan de crecimiento 40
5. Gobierno Corporativo ¿Quién establece las reglas del juego? 43
6. Procedimientos y controles: la construcción de los procesos operativos y de la infraestructura de tecnología 47
7. Estados financieros: todo claro y estandarizado 48
8. Los beneficios de la gestión tributaria eficiente 50
9. Familia de un lado, operación del otro 53
10. ¿Cómo comunicarse con el mercado y aumentar la creación de valor de la compañía? 53
11. Importante 55

IV ¿Cuánto vale su compañía; es posible aumentar dicho valor? 57

1. Flujo de caja descontado 58
2. Múltiplos 59

V ¿Cómo financiar su compañía? 61

1. Crédito 63
2. Emisión de deuda 64
3. Fondos de inversión 65
4. Oferta Pública de Acciones 67



Introducción

Emprender y Crecer

Retar, iniciar, transformar, multiplicar y de vuelta a retar. Este es un ciclo permanente, propio del emprendedor, que nunca acaba en un plan, sino que el plan inicia la etapa de afinamiento permanente de lo predefinido, pero que difícilmente es ejecutable sin ajustes sobre la marcha.

El Perú ostenta el título de ser el país más emprendedor del mundo. En efecto, según el General Entrepreneurship Monitor (GEM), la Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) del Perú, medida como el número de emprendimientos entre la Población Económicamente Activa, es de 40%. De acuerdo con este índice del GEM, 4 de cada 10 peruanos entre 18 y 65 años realiza alguna actividad emprendedora.

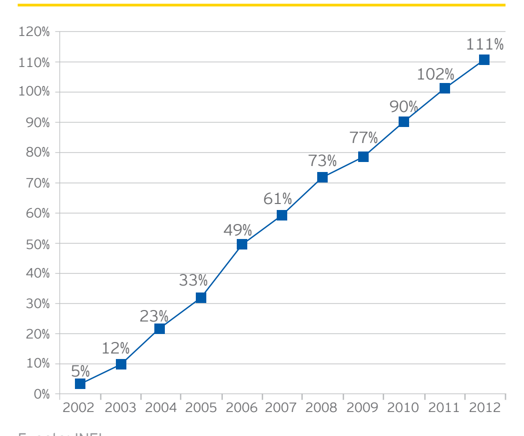
El Perú ha cambiado sustancialmente desde inicios de este siglo. Nuestra economía, desde el año 2000 hasta el año 2013, ha tenido un impresionante crecimiento promedio anual de 5.6% en su PBI, acompañado de una inflación promedio anual de tan solo 2.8%, es decir la mitad; los mejores índices de su naturaleza en toda la región latinoamericana.

Así por ejemplo, los emprendedores peruanos son 19 veces superiores que sus pares japoneses en cuanto al emprendimiento por oportunidad y 11 veces superiores en cuanto al emprendimiento por necesidad. Los factores que promueven el emprendimiento en el Perú son diversos, destacando la necesidad de autogenerarse un empleo más formal debido a la poca oferta laboral existente en compañías consolidadas.

Hoy, el Perú ha escalado en el tamaño de su economía al quinto lugar de Sudamérica –medido en purchasing power parity-, por detrás de Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela. Como consecuencia de ello, la base de compañías que actualmente aportan a nuestra economía es cada vez más amplia. Así podemos apreciar que:

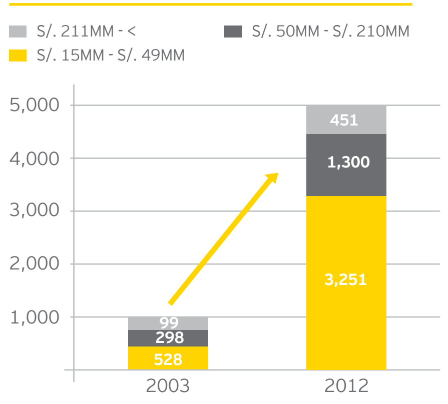
- Al finalizar el año 2012, 3,251 compañías facturan entre S/.15 y S/.49 millones, 1,300 compañías entre S/.50 y S/.210 millones, y 451 compañías más de S/.211 millones (528, 298 y 99, respectivamente en 2003).

Crecimiento acumulado del PBI nacional



Fuente: INEI
Elaboración EY

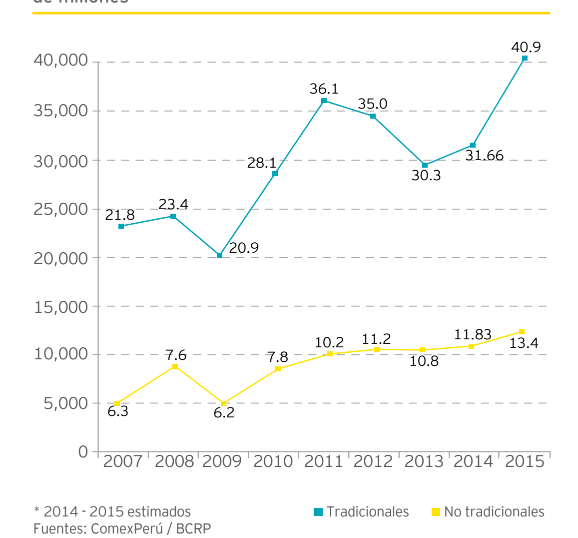
N° de compañías por rango de facturación 2003 vs. 2012



Fuentes: Rankings Top 10k 2013 / Dun & Bradstreet 2004
Elaboración EY

- Las exportaciones tradicionales y no tradicionales ascendieron en el 2013 a US$30.3 millones y US$10.8 millones, respectivamente (un incremento de 529% y 429% con respecto al año 2000), estimándose que llegarán a US$40.9 millones y US$13.4 millones respectivamente, el 2015.

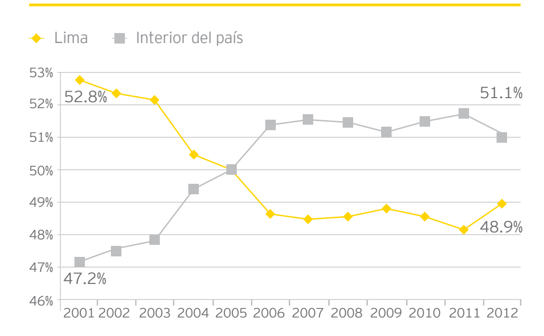
Exportaciones tradicionales y no tradicionales en US$ miles de millones



* 2014 - 2015 estimados
Fuentes: ComexPerú / BCRP

- Nuestro PBI se viene "descentralizando". La distribución del PBI de Lima vs. el PBI del interior del país en 2012 es de 48.9% y 51.1% (52.8% y 47.2%, respectivamente, al 2001), lo cual indica que los departamentos del interior van tomando mayor protagonismo en la economía nacional.

Evolución de participación en el PBI: Lima vs. resto del país



Fuente: INEI
Elaboración EY

La transformación descrita anteriormente se debe al "emprendedurismo" de los peruanos, que con su capacidad de innovación están llevando progreso a nuestras ciudades haciéndolas más prósperas, logrando que el Perú sea un lugar más atractivo para vivir, para invertir y para pensar en el largo plazo.

Sin embargo, a este importante caudal de entusiasta generación de emprendimiento sobreviene una alta mortandad de compañías estimada, según la Administración Tributaria, en 200,000 compañías anuales, de cerca de 300,000 compañías que se logran abrir durante el mismo período.

En este contexto de crecimiento, oportunidades y amenazas, quizás la pregunta más crítica que tenga el emprendedor peruano es: ¿qué debo hacer para continuar creciendo en forma ordenada, realista y sólida? y ¿cómo evitar salir del mercado rápidamente? Para contestarse esto, el emprendedor tiene que ser consciente que los actuales retos que imponen los procesos de crecimiento son cada vez mayores, lo que le obliga a tener que disponer de herramientas que le faciliten y permitan enfocar adecuadamente su esfuerzo, tanto en temas estratégicos como operativos.

EY está firmemente comprometida en contribuir con el progreso del país y busca apoyar al emprendedor peruano para que continúe creciendo.

Por ello, ponemos a su disposición la guía de negocios denominada "Crecer", mediante la cual buscamos proveer al emprendedor de una herramienta que consolide conceptos técnicos, básicos y prácticos en lo relacionado a su emprendimiento, crecimiento y éxito.

Para empezar, es necesario estructurar el análisis que un emprendedor debe realizar para buscar el crecimiento. Nuestra guía "Crecer", recomienda hacerlo luego de definir el nivel de madurez en el que se encuentre la compañía (start-up, emergente, en expansión o consolidada), para conocer cuál es el potencial que puede desarrollar.

Luego, el emprendedor debe responder a las siguientes preguntas: ¿Es hora de acelerar el crecimiento? ¿Cómo construir un plan de crecimiento? ¿Qué información debemos tener? ¿Cuál es el valor real actual de su compañía? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento a las que podemos recurrir? Las preguntas correctas en un orden coherente y la disposición de buscar las respuestas adecuadas permitirán concluir sobre cuál es el mejor momento, opción y camino.

Planeamiento, operaciones, infraestructura, recursos humanos, fuentes de recursos financieros, transparencia y gobernanza, son los temas abordados por la guía "Crecer" de EY. El emprendedor, con la ayuda de esta guía, puede realizar un análisis simple para explorar las distintas estrategias a seguir para lograr el crecimiento pretendido, y así poder desarrollar su potencial como emprendedor. En términos simples, "Crecer" le permitirá transformar ideas en acciones.

Cuenten con nosotros como sus socios en su proceso de crecimiento. Nos ponemos a su disposición para asistirlos.





Fernando Núñez Pazos
Socio de Auditoría
EY Perú

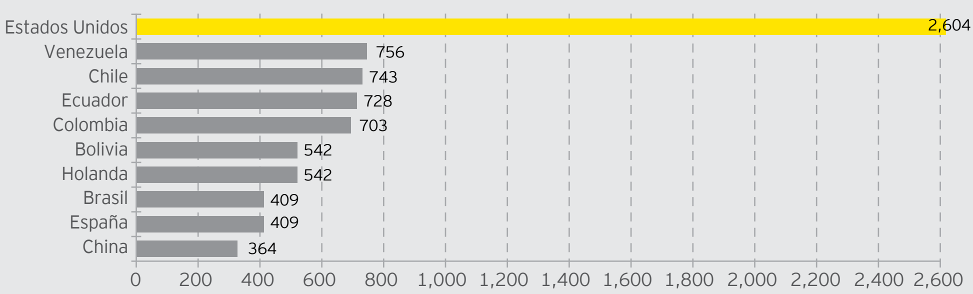


Puede descargar gratis **Crecer - Guía básica de negocios - 2014,** escaneando el código QR.

Gráficos sobre la inversión en el Perú

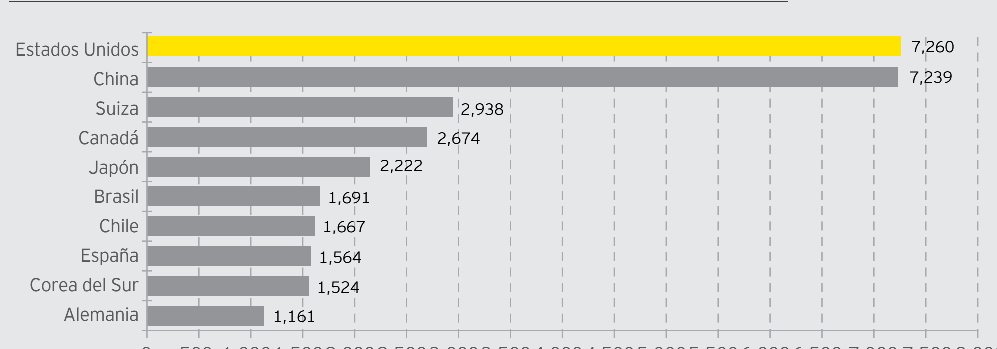
A continuación presentamos información estadística relevante acerca del crecimiento de las inversiones en nuestro país.

Exportaciones no tradicionales por socio comercial en US$ millones (2013)



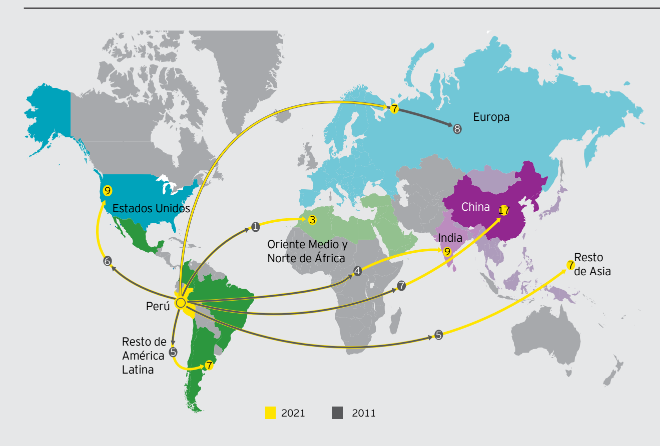
Preliminar, Fuente: ComexPerú

Exportaciones por socio comercial en US$ millones, primeros diez socios (2013)



Preliminar, Fuente: ComexPerú

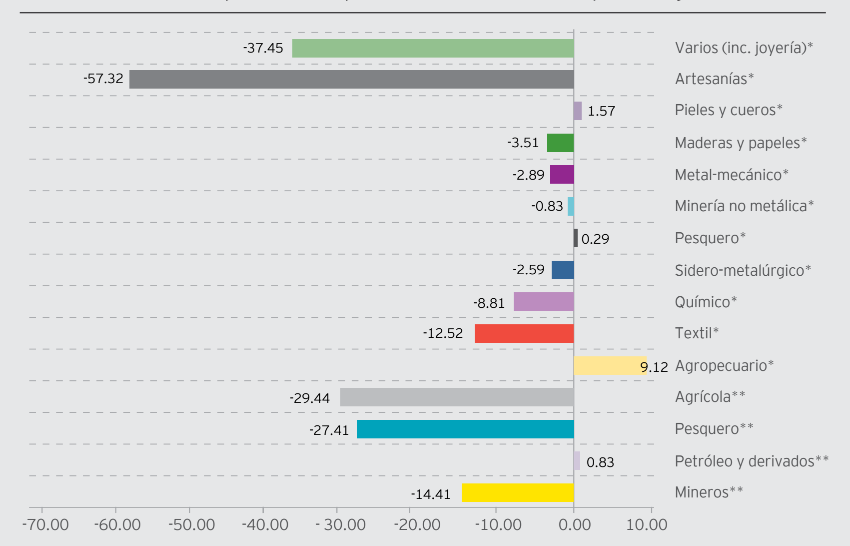
Proyección de exportaciones regionales de productos peruanos 2011 vs. 2021 (en US$ miles de millones)



Fuente: Oxford Economics / Elaboración EY

Continuación...

Variación anual de exportaciones por sector económico, en porcentaje (2013/2012)



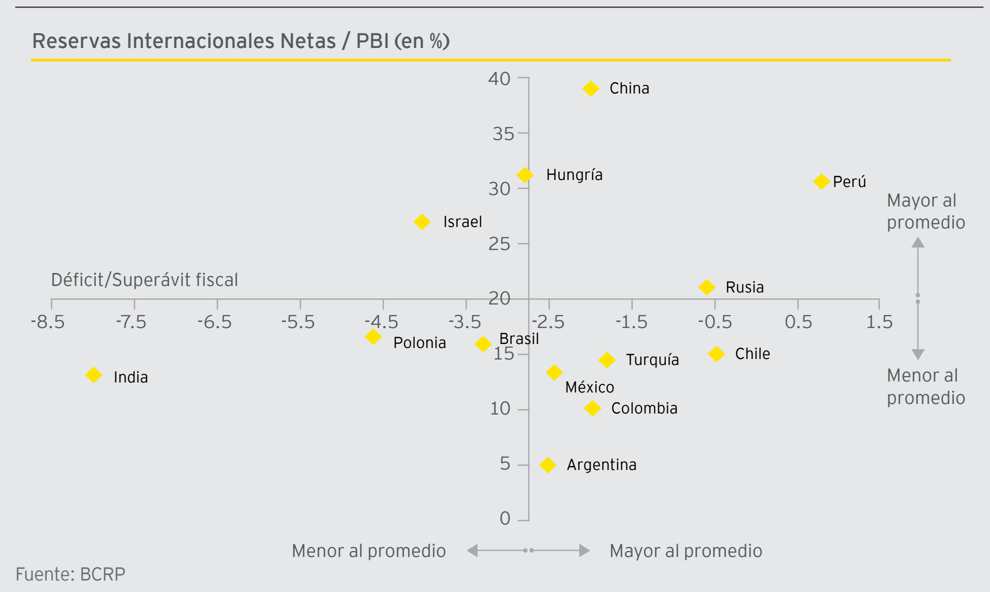
Preliminar

*No tradicionales

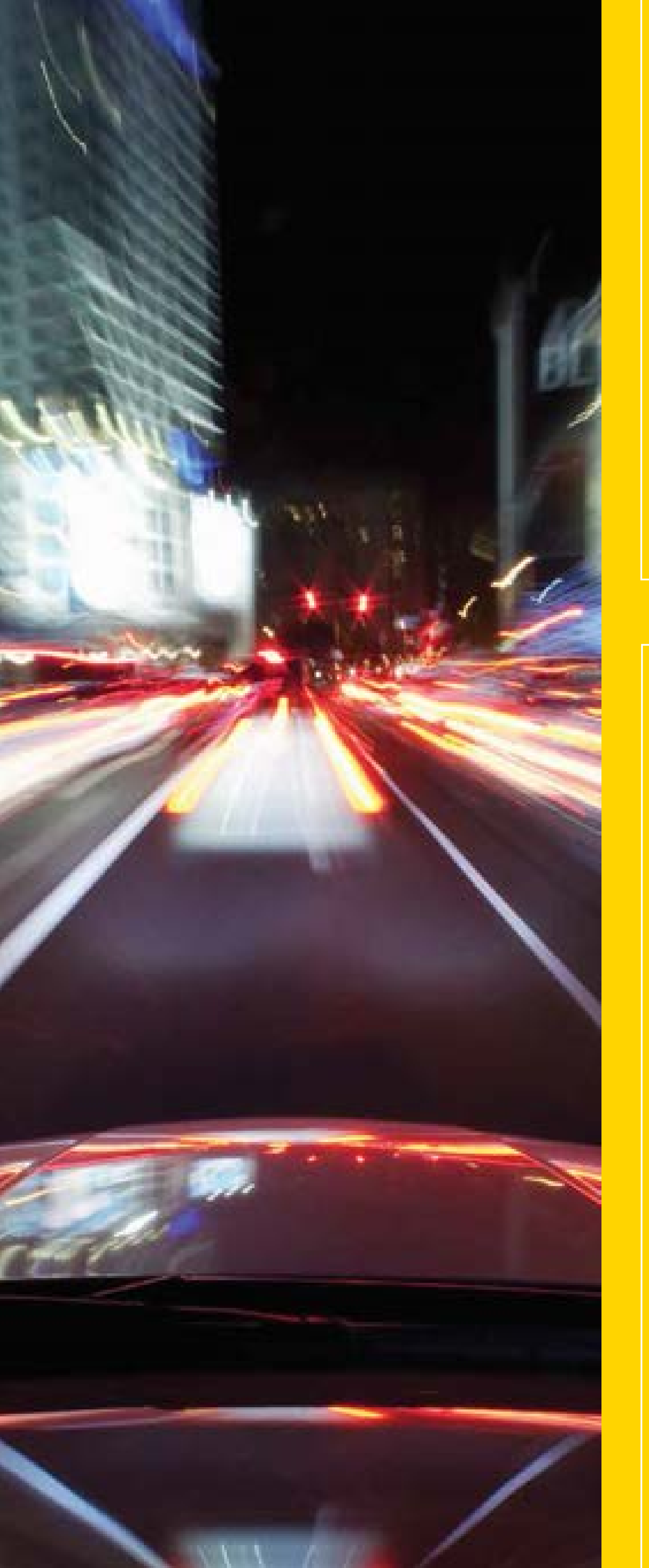
** Tradicionales

Fuente: ComexPerú

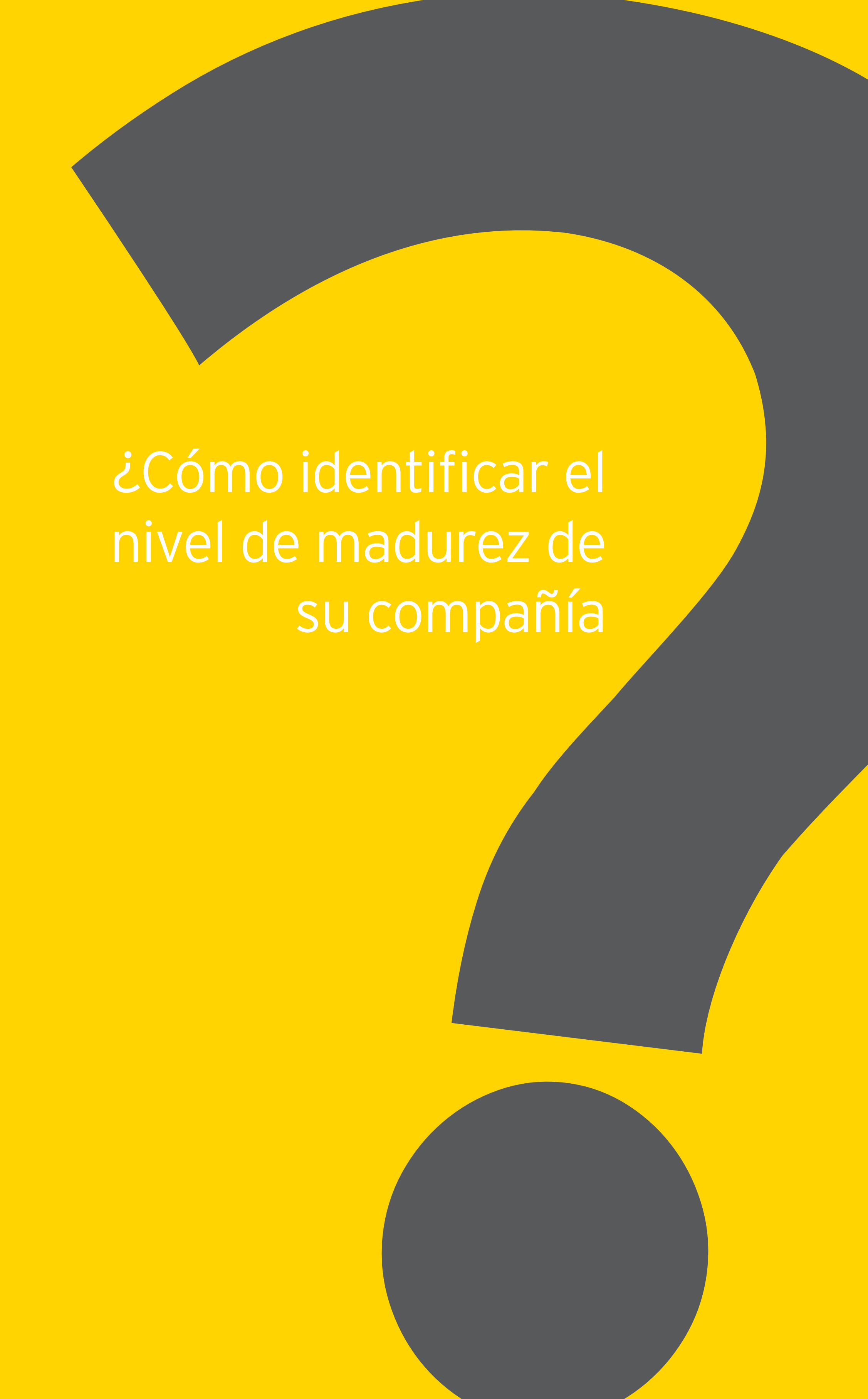
Indicadores de economías emergentes: Reservas internacionales netas vs. PBI y Déficit / Superávit fiscal de economías emergentes (estimados para 2013)



Fuente: BCRP



I



¿Cómo identificar el nivel de madurez de su compañía

I ¿Cómo identificar el nivel de madurez de su compañía?

"El nivel de madurez de un negocio nos indicará qué es lo que ya debiera estar hecho, qué se debe estar haciendo ahora y qué falta por hacer. Por eso, resulta importante conocerlo cuanto antes para planear con tiempo y anticipación el cómo, cuándo y dónde se conseguirá lo que haga falta. Tocará reclutar a las personas apropiadas, hilvanar procesos internos y de reporte correcto y transparente, soportarse en tecnología útil y acceder a fuentes de capital - propios o no - cuyo retorno esperado hagan viable la empresa".



Paulo Pantigoso
Deputy Managing Partner
EY Perú

Diversas teorías se han esbozado para tratar de establecer cuándo una compañía ha llegado a su madurez. Una, no muy sofisticada, hace una semejanza a la de un circo: al inicio, el equilibrista coloca una cantidad de platos girando sobre las varillas: es a él mismo a quien le corresponde mantenerlos girando. Conforme el espectáculo y la emoción avanzan, se adicionan más platos, hasta que le resulta imposible adicionar un número mayor de platos. En el circo, el espectáculo acaba ahí; en los negocios, se debe decidir: ¿Es hora de crecer?

Es normal que el emprendedor se haga esa pregunta, más aún cuando los negocios van bien, cuando los clientes confían en los productos / servicios que se les venden y cuando el retorno de la inversión es satisfactorio. Esta inquietud, cuando surge, denota la existencia de que hay más por explorar: innovaciones, oportunidades, expansión de operaciones y mejores retornos.

Pero esta inquietud no solo surge por ese afán emprendedor de crecer: también hay una presión muy grande que no se puede ignorar. El mercado se mueve con mucha rapidez, en diversos sectores y para todos sus integrantes. Eso es lo mismo que está pensando la competencia, sea la actual o la nueva.

Entendamos que los negocios crecen cada día, por lo que la pregunta que el emprendedor se hace no se refiere a crecer como lo venía haciendo, sino a un crecimiento bajo condiciones actuales. En este contexto, crecer en un mercado más amplio, con mejores competidores, es un nuevo reto y aventura para el emprendedor actual.

Como muchas cosas en la vida, si la respuesta es afirmativa se abren otras interrogantes muy importantes: cuánto quiero que mi compañía crezca; cuándo (ahora o después) y cómo (recursos, en general). Pronto, numerosos factores vienen a la mente, pero hay uno que siempre está presente: los recursos financieros que, básicamente, tienen tres formas de ser obtenidos: generación de caja (propia compañía), reinversión

(socios actuales) o vía terceros. Para las dos primeras, solo existen recursos propios (que puede ser una limitante para la expansión). La capacidad del equilibrista del circo de adicionar más platos es mínima, ya que podría quedar muy expuesto al fracaso.

1. ¿Es momento de acelerar el crecimiento de su compañía?

Al establecer que el recurso propio (generación de caja y reinversión) es una limitante, el emprendedor podrá vislumbrar en qué momento la decisión de crecer genera más la necesidad de acceder a recursos de terceros y cuánto costará ello.

Además, en ese momento aparecerá delante de él un nuevo universo que harán relevantes, en su día a día, temas como la transparencia del buen gobierno corporativo. Ninguna pregunta relacionada con el crecimiento podrá responderse acertadamente si, previamente, no se hace una primera tarea: entender el nivel actual de madurez de su compañía.

Crecer significa adoptar nuevos procesos y entrar en nuevos ciclos de evolución. Es una expansión y una evolución en conjunto, lo que implica una variedad de períodos (momentos) y la necesidad de hacer elecciones coincidentes con estos (en el tiempo). Para el emprendedor, el conocer el nivel de madurez en que se encuentra la compañía es necesario para entender los desafíos del crecimiento que se darán al acelerar el ritmo de expansión, y es estar preparado para superarlos. Ese entendimiento también será esencial para que, más adelante, se desarrolle un plan de expansión / diversificación y se opte por la fuente ideal de recursos para sustentarlos.

No hay una receta que pueda ser utilizada internamente para establecer el nivel de madurez de la compañía, pero sí es factible concebir un buen panorama del nivel en el que una compañía se encuentra. El primer paso es dejar de lado la idea de que el nivel de facturación define el tamaño de la compañía; este indicador ayuda al análisis pero no es determinante. Dependiendo de las características del sector, de la competencia, del tiempo del mercado, del tipo de negocio y de la forma como éste se encuentra organizado, un nivel de facturación podría ser alto o bajo según sea el contexto de un segmento específico de mercado o su nivel de madurez.

No obstante, existen ciertos aspectos, entre las compañías de un mismo nivel de madurez, que suelen ser comunes. Las definiciones que se exponen más adelante pueden ser tomadas como retratos hablados de los diferentes períodos de un negocio; probablemente el emprendedor identificará el nivel de madurez de su compañía al descubrir cuáles de las características y necesidades de cada categoría -descritas a continuación- se asemejan más a las que posee su compañía.

Se trata de una lista con cuatro niveles: **Start-ups**, para compañías en período inicial; **Emergentes**, para compañías en fase de descubrir el negocio y su viabilidad y de realizar innovaciones; **En expansión**, para compañías que ya se establecieron en sus mercados; y **Consolidadas**, para compañías en niveles coincidentes como las líderes del mercado. ¿En cuál de estos niveles se encuentra su compañía?



A continuación, conozca los cuatro niveles de la curva de identifique en cuál de ellos su empresa encaja mejor.







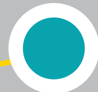


Start-ups

Visión:	Inmediata.
Prioridades:	Garantizar la supervivencia del negocio y atraer personas y clientes.
Gestión:	Dirección y decisiones concentradas en el emprendedor.
Contabilidad:	De cumplimiento fiscal.
Inversiones:	Concentradas en el negocio .



Emergentes



Visión:	Corto plazo.
Prioridades:	Desarrollar el negocio, atraer y retener profesionales.
Gestión:	La gestión se comparte con pocas personas.
Contabilidad:	En la mayoría de casos, aún se encuentra en fase primaria.
Inversiones:	Concentradas en el negocio.

madurez de una empresa, y al analizar el perfil de cada uno



Visión : Mediano plazo.

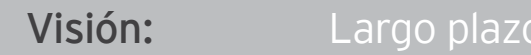
Prioridades : Enfocarse en el desarrollo del negocio y la retención de personas, implementando algunas estrategias de largo plazo.

Gestión : El modelo está bien definido, pero poco formalizado y cuenta con un bajo nivel de profesionalización.

Contabilidad : Existen deseos de aumentar la transparencia. La contabilidad sigue alineada a la gestión tributaria ¿Primera auditoría?

Inversiones : Divididos entre el negocio y las áreas de soporte (administración, finanzas, recursos humanos y tecnología).







Visión: Largo plazo.

Prioridades: Consolidar el negocio y el modelo de gobierno corporativo, además de buscar la reinvención por medio de la innovación del modelo de negocio.

Gestión: La operación está controlada, existe profesionalización y gestión efectiva de los riesgos, aparte de la formalización del modelo de gestión.

Contabilidad: Altos niveles de transparencia y una rutina de auditoría de estados financieros. Preocupación y atención por el ambiente regulador y demás stakeholders, y esfuerzo por fundamentar la explicación del negocio en datos originados a partir de los estados financieros.

Inversiones: De acuerdo con el planeamiento estratégico de largo plazo.

A partir de este punto, nos centraremos solo en los 3 primeros niveles de compañías,

Start-ups

En cuanto al perfil de las compañías

- En esta fase los negocios suelen estar mezclados con la vida del emprendedor.
- No existen distinciones claras entre el dinero de la compañía y el del propietario, ni entre gestión y control.
- Por retener el control, el emprendedor se ve como el único interesado en la información financiera y contable; es decir, no debe rendir justificaciones a nadie. Él, con sus eventuales socios y cofundadores, financian el negocio.
- Cuando hay capital de fuentes externas, este viene de líneas de crédito de entidades financieras, teniendo como aval al mismo propietario, salvo excepciones.

Principales desafíos para la evolución de las compañías. ¿Qué les falta hacer?

En cuanto a la atracción y retención de clientes

- Identificar oportunidades, comprender las necesidades de los clientes, segmentar sobre la base de clientes y definir el público ideal para sus productos y servicios.
- Equilibrar entre oportunidades y recursos disponibles.

En cuanto a la atracción y retención de personas

- Reclutar profesionales para las funciones clave.
- Desarrollar funciones y procesos básicos de recursos humanos.
- Establecer los cimientos de la cultura de la compañía y comunicar sus valores.

para dejar para una siguiente publicación a las compañías del nivel "Consolidadas".

Emergentes	En expansión
• Una diferencia entre esta fase y la anterior es que la gestión y el control comienzan a ser vistos como conceptos diferentes. • Este factor crea un terreno fértil para la eventual implementación de segregación de funciones y rendición de cuentas, aún dentro de los límites de la compañía, entre socios y profesionales del primer nivel. Se dan casos, en esta fase, que se ve una gestión en progreso o efectiva de los recursos y del riesgo del negocio. • Son compañías más propensas a obtener recursos de bancos, aunque, en este nivel de madurez, algunas empiezan a considerar la opción de atraer fondos de *private equity* o *venture capital* que realizan aportes en negocios emergentes.	• Hay una clara diferencia entre las finanzas y patrimonio del negocio y los del propietario. • Entre las preocupaciones ya está el establecimiento del gobierno corporativo, que le permita poder modificar el día a día del negocio en casi todos los aspectos. Es inminente la necesidad de claridad en la estructura societaria (entre herederos y socios) y, si existiese, entre socios estratégicos o inversionistas. • Todos ellos requieren de una rendición de cuentas. Y es aún más notable, para las compañías en esta fase, la búsqueda de más transparencia y eficiencia operativa, aparte del control de riesgos. • La gestión es o está en camino a volverse profesional. Cuando se está bien organizada y atenta a todos los aspectos fundamentales de su etapa de madurez, es que comienza a atraer inversiones, por medio de fondos de *private equity* o de inversionistas institucionales (alianzas, asociaciones o adquisiciones).
• Medir, monitorear y mejorar la satisfacción de los clientes, además de comprender sus decisiones de compras, su comportamiento y la transformación de sus necesidades. • Adoptar nuevas tecnologías para atender y comunicarse con los clientes, desarrollar programas para atraer la atención de formadores de opinión e identificar y fomentar "defensores" de la marca, consumidores apasionados por la compañía.	• Desarrollar una estrategia de gestión de información para los contratos más importantes y comenzar a realizar ventas cruzadas. • Mejorar la rentabilidad al aumentar en la cartera la presencia de los clientes más rentables y definir una estrategia para lidiar con los clientes menos rentables.
• Establecer planes de beneficios competitivos y otorgar incentivos por cumplimiento de metas. • Desarrollar procesos y campañas de reclutamiento innovadoras.	• Establecer planes de beneficios competitivos y otorgar incentivos por cumplimiento de metas. • Evaluar incorporar a la(s) persona(s) clave(s) como accionista(s). • Desarrollar procesos y campañas de reclutamiento de profesionales con cierta reputación.

Start-ups

En cuanto a la eficacia operacional

- Diseñar y construir el modelo de la cadena de suministros, además de desarrollar una cadena de abastecimiento (proveedores que atiendan sus necesidades de tiempo y costo).
- Implementar y manejar sistemas básicos de tecnología.

En cuanto al manejo de riesgos

- Prestar atención a cuestiones legales y de propiedad intelectual.
- Establecer procesos que garanticen la seguridad de la información.
- Asegurar la continuidad del negocio.

En cuanto a transacciones y asociaciones

- Construir una red de relaciones para tener acceso a oportunidades.
- Mapear posibles asociaciones o alianzas.

En cuanto a gestión financiera

- Identificar y evaluar posibles fuentes de recursos para negocios que empiezan.
- Mantener registros básicos y vigilar de cerca los costos.
- Garantizar que la documentación legal y tributaria esté en orden.

Emergentes	En expansión
• Revisar la estructura, operaciones y la cadena de suministros para ganar eficiencia. • Garantizar que la información importante sobre los procesos sea documentada, verificada y organizada.	• Búsqueda permanente de eficiencias. • Búsquedas de certificaciones de calidad.
• Desarrollar procesos para identificar y controlar, continuamente, riesgos clave en relación con la conformidad de las operaciones, finanzas y estrategia. • Promover una comunicación transparente de los riesgos y la gestión de estos para todos los involucrados en el negocio que, para interés de la compañía, deban ser informados. • Garantizar la continuidad del negocio, independientemente de los socios.	• Evaluar los riesgos de la fluctuación de capital. • Verificar la eficacia de los procesos y sistemas considerando necesidades futuras. • Garantizar que los riesgos de nuevos contratos sean completamente conocidos y gestionados.
• Valorar cuáles serían los beneficios de la expansión por medio de franquicias, licencias o *joint ventures*. • Comprender las debilidades que hay que superar para realizar adquisiciones y construir una estrategia para ésto.	• Considerar los beneficios de ingresar en nuevos mercados por medio de alianzas o proyectos. • Elaborar planes definidos de salida de la inversión (por ejemplo, salida a la Bolsa).
• Evaluar los costos y beneficios de las estrategias de captación de recursos. • Desarrollar una estrategia fiscal básica. • Actualizar el modelo de negocio y las necesidades de capital.	• Segregar las funciones de tesorería de las de contabilidad y control. • Alinear la estrategia fiscal a los objetivos de la compañía. • Examinar la estructura de capital para diversificar los riesgos.

2. ¿Y ahora?

Identificado el nivel de madurez de la compañía, viene el siguiente paso: preparar el plan de crecimiento.

Es en ese momento en el que el emprendedor empezará a encontrarse con la realidad de su propio negocio y, al escuchar las opiniones de su equipo, del mercado y de consultores, podrá descubrir el mejor camino para transformar sus proyectos en realidad. La comunicación es fundamental: comunicar y escuchar. Es el momento en que, también, percibirá qué ajustes tendrán que hacerse en su negocio para poder concretar el plan: al notar con exactitud lo que le haga falta para que él consiga pasar a la siguiente fase del plan.

Se puede decir que existe una fuente de recursos que es más adecuada para cada una de las fases. Esa afirmación, obviamente, suele tener excepciones. No obstante, lo ideal es que una compañía deba recorrer el camino de su crecimiento teniendo acceso a dichas fuentes de recursos financieros mientras se encuentre en el ciclo de madurez correspondiente, de manera que, en el transcurso del tiempo, habrá utilizado la fuente más apropiada para cada circunstancia. Las excepciones debieran ser consecuencias de estrategias, planeamiento y oportunidades contemplados en el plan.

Identificar a su compañía en la escala de madurez es como, durante un viaje, se encontrase su ubicación en un mapa y se diese cuenta de que el primer destino a ser visitado no es necesariamente aquél escogido en el plan inicial. Es posible que el emprendedor piense que el camino de su compañía sea conseguir recursos financieros de un fondo de inversión pero, de acuerdo con su nivel de madurez, puede que sea más eficiente hacerlo de una entidad financiera. Hay que tener presente que estas decisiones son bastantes particulares para cada caso.

Es importante considerar también que, en cada nivel de madurez, se presentan desafíos a ser superados o a ser resueltos, lo que luego le permitirá, en gran parte, pasar a la siguiente etapa. No hay que asumir que obteniendo los recursos financieros necesarios para el negocio, todo se resuelva.

Por lo tanto, resulta preciso que las personas, componente esencial, se empeñen en vencer los obstáculos. Crecer trae consigo una transformación cultural en el negocio; involucra a las personas y les exige que participen activamente en la planificación y que se superen a sí mismas. Para que ellas acepten comprometerse de esta manera, resulta necesario un estímulo que suele ser financiero y no financiero; el emprendedor debe estar preparado para otorgar dicho estímulo.

Muchas veces resulta más fácil realizar esa tarea con ayuda externa. El empresario percibe, generalmente, que necesita ayuda externa cuando se ve con las manos atadas frente a situaciones adversas o no previstas. Algunos indicios son: no conocer a la mayoría de las personas que trabajan en la compañía, no disponer de tiempo para asistir a todos los compromisos dentro de la compañía; gastar más tiempo en asuntos administrativos que en los de operación y tener que buscar el conocimiento de un área cuando podría ser obtenido mediante la contratación de alguien en el mercado. Si la decisión es acelerar el crecimiento, ¿Cómo mantener el negocio funcionando y al mismo tiempo trazar un plan sin ayuda externa; sin separar, en el día a día, el manejo de la operación de la estrategia? ¿Será posible crecer y continuar firmando cheques al mismo tiempo?

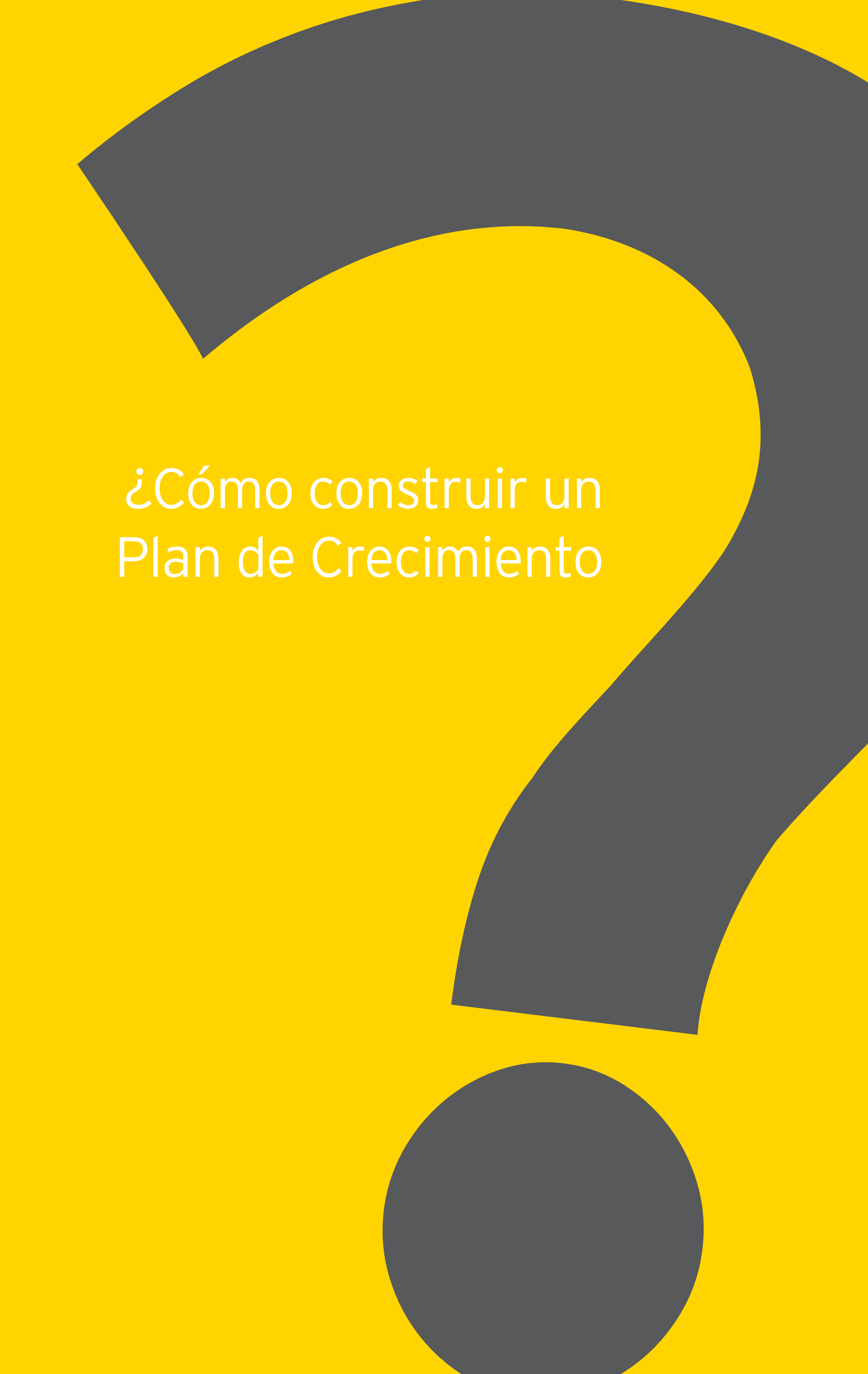
Para elaborar y ejecutar el plan de crecimiento, como veremos en detalle más adelante, resulta necesario evaluar cuidadosamente si los recursos necesarios, sean financieros o no (personas, sistemas, infraestructura, control, procesos, entre otros), están disponibles.
Ese análisis permitirá buscar la mejor alternativa para obtener los recursos faltantes. Medir el grado de madurez de la compañía también ayudará a entender qué ajustes se deberán de hacer para estar listo ante todo aquello que el mercado le solicitará y, además, mantener el conocimiento y control sobre la compañía y los negocios actuales y, también, sobre lo relacionado con los escenarios y desafíos futuros.



3. Importante

- Preguntarse, en primera instancia: ¿Quiero crecer más? Si la respuesta es afirmativa, es necesario preguntarse cuánto, cuándo y cómo.
- Identificar en qué nivel de madurez se encuentra la compañía: start-up, emergente o en expansión.
- Documentar los planes de acción.
- Prepararse para liderar y estimular al equipo, uno por uno, pero el equipo necesita tener la habilidad, conocimiento, experiencia y voluntad para conducir la compañía hacia donde usted planea dirigirla.
- Comprender la importancia de separar, en el día a día, el manejo de la operación del manejo de la estrategia. No es razonable "crecer y continuar firmando cheques" al mismo tiempo.


II



¿Cómo construir un Plan de Crecimiento

II ¿Cómo construir un Plan de Crecimiento?

"Para llegar adonde un emprendedor desea, el entusiasmo no es suficiente. Debe complementarse con un plan de acción que muestre claramente el rumbo a seguir, los recursos a utilizar y el momento en que debe contar con ellos".



Fernando Núñez Pazos
Socio de Auditoría
EY Perú

1. Crecer es una meta clara; pero para dónde, cómo y cuándo no lo es tanto

Independientemente del modelo de crecimiento elegido, desde el inicio es necesario tener muy claro los objetivos que se pretenden lograr; por eso, un plan de negocios y un planeamiento estratégico formal son vitales. No se pueden definir los siguientes pasos si no se concibe el crecimiento de la compañía dentro de su segmento específico de actuación y del mercado en general. No es posible concebir el crecimiento de la compañía sin saber hacia dónde se pretende ir y hacia cuáles caminos apunta el mercado.

Al comenzar a trazar el plan, se vislumbra el futuro de la compañía para, posteriormente, identificar aquello que se deberá hacer para alcanzar esa proyección. El planeamiento permite sintonizar las expectativas del emprendedor con aquello que será posible obtener, acorde con la situación del mercado, la estructura ya existente, aquella que será construida a lo largo de la implementación del plan, y los recursos presentes y los que serán obtenidos. El plan no debe buscar llegar a lugares teóricos o distantes, sino a lugares realistas y claramente definidos.

Mientras elabora el plan, el emprendedor establecerá de dónde obtendrá el capital para concretarlo. Por otro lado, al analizar variables como cuánto dinero aportará los fondos internos, cuánto dinero se obtendrá del mercado y cuánto tiempo será necesario para obtenerlo, se podrá ajustar el ritmo de la expansión.

De la misma forma, la elaboración del plan permitirá examinar al negocio y equipo, e identificar si el emprendedor cuenta con las personas que, una vez definido el camino y encontrado los recursos, harán que todos los factores confluyan para que la compañía crezca.

Vislumbrar el futuro significa que el emprendedor deba de hacer el siguiente ejercicio: ¿qué ve él para su compañía de aquí a los siguientes tres años? Puede ser el aumento importante del número de tiendas o clientes, el lanzamiento de nuevos productos, el ingreso a una

nueva área geográfica, entre muchas otras posibilidades, dependiendo de la naturaleza y de la fase del negocio. Sea cual fuere la meta, es necesario saber cuánto va a costar alcanzarla en relación con la estructura, personas y costo de capital. ¿La compañía va a generar recursos suficientes para invertir en dichas mejoras y, además, mantener todo funcionando adecuadamente y, todo eso, en simultáneo?

Crecer tiene un costo: ¿quién se encargará de asumirlo? En ese punto, el emprendedor debe evaluar, si podrá con recursos propios y con la generación de caja proveniente de las operaciones que genere el negocio, mantener todo funcionando sin afectar la operación y financiar las inversiones necesarias (todo ello de forma simultánea) y así crecer de forma sostenida.

Si para invertir en las mejoras que permitirán sustentar la expansión será necesario dinero externo, entonces toma importancia otro punto: ¿cuánto tiempo le llevará a la compañía ordenarse adecuadamente para poder obtener esos recursos? Lo de ordenarse es debido a que es necesario que, quienes aporten los recursos (banco, fondo de inversión o inversionistas en general), confíen en el potencial y solidez de la compañía. Ellos necesitan saber si el negocio cuenta con las personas adecuadas, si la información generada por la compañía, incluyendo la financiera, es transparente, si las finanzas están en orden y si los controles están bien diseñados; cuáles son los riesgos y cómo se prepara la compañía para lidiar con cada uno de ellos. Si hay necesidad de mejoras o implementaciones en estos aspectos, entonces es necesario establecer una estrategia y un plazo de ejecución.

¿Cuánto tiempo tomará la preparación? ¿Un año? En ese momento, el plan comienza a volverse real. Hasta este punto al menos, se tiene la certeza de que se deberá crecer orgánicamente durante un año aproximadamente, antes de conseguir recursos para abrir más puntos de venta, lanzar nuevos productos, ampliar la presencia geográfica o tener la capacidad para recibir el doble de los clientes que actualmente se atienden. Definir el ritmo de crecimiento es un gran desafío porque no existe una única forma en la que todos los negocios puedan encajar; el ritmo será diferente para cada sector, tipo de servicio y negocio. Existe, sin embargo, un punto de partida común para la elección de cualquier fuente de recursos que es, básicamente, organizar la compañía en relación con la gestión, finanzas, tecnología y personas. Generalmente, un período razonable para colocar las cosas en orden es de 12 a 18 meses y, de esta manera, estar listo para acceder a recursos del mercado.

Cuando se trata de operaciones más sofisticadas, como colocar el capital en la bolsa de valores (el proceso de IPO, en sus siglas en inglés), ese plazo puede aumentar.

En muchos casos, las soluciones para administrar un negocio más grande y con más complejidad están dentro de la compañía y solo necesitan ser identificadas y desarrolladas; tal vez solo sea necesario invertir en sistemas de manejo de información.

Definir un modelo de gestión para el tamaño planeado es crítico. Estructurar procesos y controles internos será imprescindible. Y, si hubiese la necesidad de recursos externos, resulta importante definir cuáles son estos y elaborar el plan de convocatoria o captación. Personas talentosas serán necesarias, y diseñar una estrategia para atraerlas, formará parte del crecimiento.



Es claro que el planeamiento no es una "hoja de ruta" rígida, a ser seguida sin considerar circunstancias nuevas y futuras que puedan surgir. Con el paso del tiempo, el mercado puede cambiar de tendencia, pueden ocurrir imprevistos; algo que se creía seguro puede ser errado y algo que se juzgaba irrelevante puede ser sustancial. El mundo de los negocios es dinámico; por eso, es necesario establecer una rutina de revisión del planeamiento para adecuarlo a la realidad (hay que "refrescarlo"). Una revisión anual es una buena práctica de mercado.

Lo que el plan hace es marcar un norte; con eso, proporciona al emprendedor la tranquilidad y seguridad necesaria que le permita lidiar con la aventura del crecimiento. Siempre será una aventura y estará sujeta a cambios fuera del control de quien lo elaboró o ejecuta.

El punto es que, cuando se está preparado para lo que se puede prever, es más fácil lidiar con lo que resulte imprevisible.



Por ejemplo, una gran y repentina oportunidad de aumentar las ventas o de entrar en un nuevo mercado, que no estaba previsto anteriormente. Situaciones como éstas incentivan el espíritu emprendedor porque son muy atractivas. Para aprovecharlas puede resultar necesario ampliar la capacidad productiva o invertir en investigaciones de desarrollo. Todo ello demanda capital y, por ende, puede ser necesario buscar más dinero de fuentes externas.

Si la compañía se encuentra con esa situación y, además, no sabe hacia dónde está yendo o, peor aún, no identificó lo que era preciso hacer para organizarse internamente, la preparación para conseguir recursos adicionales puede tomarle tanto tiempo que la ventana de oportunidades se podrá cerrar y la competencia la aprovechará. Los que ignoran la preparación previa y deciden ingresar al mercado de la manera en que se encuentran, pueden dejar mucho dinero en la mesa de los bancos (o de los proveedores) a la hora de obtener un crédito. La falta de preparación llevará a mayores tasas de interés o a tener que vender una participación del negocio por un precio menor del que podrían conseguir con más elementos en orden o, como suele ocurrir frecuentemente, ceder su parte del mercado a un tercero.

¿Qué información necesito tener para el plan de crecimiento? Mucha y, sobre todo, confiable. Esto es porque el plan no es un documento que después será olvidado en la sala de reuniones de los socios o inversionistas.

En el momento de buscar recursos del mercado, este plan deberá ser presentado y ser capaz de persuadir y conquistar a los proveedores de capital.

Por ello, resulta necesario tener información sólida y muy bien fundamentada, que refleje la realidad de la compañía; en ese momento será hora de recopilar, por ejemplo, la información histórica, con las cifras y hechos que demuestren el desempeño de la compañía hasta el momento.

2. ¿Qué información tener?

En el siguiente cuadro encontrará información básica que será necesaria a la hora de elaborar un plan de crecimiento y que demuestre el desempeño de la compañía hasta ese momento.

Se puede comenzar determinando el costo del crecimiento. Veamos un ejemplo: ventas al por menor. En este sector, crecer significa, en la mayoría de las veces, incrementar el número de tiendas o puntos de venta. Existen diversas formas de hacer esto: se puede transformar la compañía en una red de franquicias, montar una tienda virtual o abrir tiendas propias. Asumamos que elegimos la última opción. Para cada tienda, el incremento de su número requiere recursos adicionales para que la misma esté lista: alquiler del local, contratar y mantener funcionarios, abastecer y distribuir el stock. Aparte de ello, resulta necesario cuantificar cuánto costará el incorporar cada tienda nueva en la estructura ya existente de la compañía, en relación con la gestión y *back office* (estructura administrativa de soporte operativo). Si el plan es abrir un número importante de tiendas en tres años, ¿cuánto será el costo o inversión?

Mercado	Finanzas	Operación
• Tamaño del mercado; histórico, situación actual y proyecciones. • Datos sobre consumidores actuales y potenciales. • Volumen de ventas; histórico, situación actual y proyecciones. • Tamaño del mercado a ingresar. • Volumen de compras de productos o servicios similares a los ofrecidos por la compañía. • Participación de mercado de la compañía en su sector. • Número de clientes e índices de satisfacción. • Alcance geográfico de la compañía.	• Estados financieros de los últimos tres años como mínimo (estado de situación financiera, estado de resultados integrales y flujos de efectivo). • Proyecciones financieras para los próximos años. • Necesidad de inversiones actuales y para el futuro. • Contingencias laborales, tributarias y otras, en caso existan.	• Dimensión de la fuerza de ventas. • Dimensión y experiencia del equipo de funcionarios. • Número de productos o servicios ofrecidos, tipos, líneas y posición de los mismos en sus ciclos de vida. • Número de marcas y patentes, registradas o en proceso. • Capacidad de producción o de oferta de servicios, interna y tercerizada. • Estimaciones de aumento en la capacidad, inversiones y costos relacionados. • Economías de escala. • Cadena de proveedores primarios y secundarios, y costos de los suministros.

Existen más requerimientos que se relacionan con la parte externa de la compañía. Crecer no es una decisión que se resuelve por sí misma; no es una orden. Construir un negocio en expansión es una tarea susceptible a los impactos de una conjunción compleja de factores internos y externos. Una vez que el emprendedor decida cuándo es el momento de acelerar la expansión y en qué ritmo ésta debe ocurrir, también es necesario estar atento a todos los factores que se encuentran fuera de su control y que podrían interferir en la estrategia. Regresando al ejemplo de las ventas minoristas: ¿el mercado absorberá esas nuevas tiendas en las regiones elegidas? Esto es esencial para saber si generarán, en el plazo previsto, el retorno esperado. Además, influenciará en la decisión de cuánto capital es necesario y por cuánto tiempo.

Es necesario estimar. Para eso, debemos hacernos las siguientes preguntas, entre otras: ¿cuál es el volumen de consumidores que compran en aquella región?, ¿existe demanda por satisfacer?, ¿su renta (ingreso per cápita) deberá crecer / ha crecido / está creciendo, lo que les permitirá tener el dinero suficiente para comprar? y ¿los competidores ya se instalaron allá? Hoy en día existen fuentes de información sobre la competencia, mercados semejantes y otros aspectos del ambiente de negocios como Institutos de Investigación, Gremios de compañías afines, Cámaras de Comercio, etc., que deben ser consultados en ese momento. Es la información del mercado la que ayudará a establecer cuánto ingreso debe generar cada tienda nueva. Para validarla, toda vez que se trata de negocios que aún no existen y que por eso no se tiene información histórica para verificar los cálculos, el emprendedor puede usar información de otras tiendas de su red (experiencia propia) y que se asemejen a las nuevas, de los últimos años. Es cuestión de poder tener un estándar de comportamiento del negocio y comparar dicho estándar con la realidad que los números del mercado señalan; es decir, contar con una base de comparación.

Los números y estimaciones se harán más complejos según sea el nivel de exactitud que pretenda el emprendedor. Una tienda, por ejemplo, puede volverse madura entre 12 y 18 meses en promedio. Esto significa, en este caso, que en 1.5 años o más ésta deberá generar la rentabilidad esperada.

¿Quién va a financiar a la compañía hasta ese momento?, ¿La compañía conseguirá mantenerse con la generación de caja de las otras tiendas?, ¿En qué momento se abrirá la segunda tienda, tercera, cuarta, etc.? Mientras las tiendas se vuelven autosostenibles, ¿quién financiará el crecimiento? La misma lógica funciona para otros planes, en otros sectores, como por ejemplo:

- ¿Quién financiará el proyecto hasta que los nuevos productos, después de desarrollados y lanzados, logren consolidarse en el mercado?
- ¿O, hasta que la compañía consiga madurar su nueva operación en una región aún no explorada?
- ¿O, más aún, hasta que un gran número de clientes fijos, pase a cubrir el costo de atenderlos?

En ese momento es que, al elaborar el plan, el emprendedor puede descubrir, por ejemplo, que la alternativa de préstamo bancario a mediano plazo o del financiamiento de proveedores no será suficiente (por costo o plazo, o por ambos) y que mejor sería una opción de contar con un fondo de inversión para esa expansión y que, en vez de cobrar intereses y requerir de un flujo de desembolsos durante los años de realización del proyecto, exigirá a cambio de su aporte una participación societaria.



"El factor clave para que el emprendedor pueda llevar a buen término su plan de crecimiento es su Disposición: Debe estar dispuesto a asumir los cambios en su organización, a compartir información de su negocio y a obtener recursos tanto humanos como financieros. Su capacidad de gestionar estos cambios, tanto en él mismo como en su entorno, asegurará su éxito".



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
EY Perú

3. Palabra clave: disposición

Cuando el emprendedor ya está decidido a obtener recursos externos, el plan puede comenzar a mostrarle alternativas y realidades que él podría no haber anticipado. Por ejemplo, ¿para lograr que se dé el crecimiento, estaría dispuesto a ceder parte de su compañía a un fondo de inversión o a un tercero?

A veces, aún cuando no sea el hecho de perder el manejo del control, el abrir las puertas y el capital de la compañía a un tercero es una decisión que puede causar temor e intranquilidad. Las otras opciones también generan algo de dichos sentimientos: préstamos del sistema financiero (bancos, financieras, cajas rurales, etc.) o inversionistas individuales, por ejemplo. Cuando el emprendedor aún no ha transitado el sendero de obtener fondos de fuentes externas a mediano o largo plazo, el tener miedo a las deudas es un recelo antiguo y común. Y es que, aún cuando los recursos a ser obtenidos provengan del sistema financiero, asociaciones con proveedores u otros, la compañía deberá rendir cuentas sobre cómo está caminando su negocio. ¿El emprendedor está preparado para dar satisfacciones a las personas que no estuvieron con él desde el inicio del negocio, pero que tienen todo el derecho de requerirlas?

Un aspecto importante que debe ser comprendido, y que puede ayudar a calmar los temores y desconfianzas, es que, en relación con la estructura de capital, el costo de capital de terceros es más bajo que el propio. Aunque el emprendedor tenga disponibilidad de capital propio, es recomendable el uso de capital de fuentes externas. Esto debido a que no solo financiar la expansión con recursos externos es menos complicado, sino que, conceptualmente, el costo del capital propio es mayor, ya que incluye el costo de oportunidad; por tanto, este capital es mucho más caro.

En otros términos: al usar capital propio en su plan de crecimiento, la compañía puede quedar sin liquidez para invertir en oportunidades inesperadas que eventualmente puedan surgir. Con esto, estaría dejando pasar esas oportunidades. El costo de oportunidad, en este caso, representa el valor que se perdió al dejar pasar una oportunidad imprevista. Esto quiere decir que no es posible dirigir un negocio con los bolsillos vacíos.

No solo porque existen oportunidades inesperadas que surgen en cualquier momento, sino también por protección. Cambios en la economía o en un determinado sector son amenazas constantes y, por experiencia en nuestro país, hay una serie de riesgos a los cuales cualquier compañía está expuesta. Cuando algo resulta errado y no hay liquidez proveniente de un fondo de reserva en la que la compañía pueda apoyarse, dado que todos los recursos fueron destinados al patrimonio o a capital de trabajo. Este descuido conducirá al negocio, y muchas veces, a la familia que se encuentra detrás de esto, a la quiebra o muy cercana a ella.

4. Elección de la fuente de recursos

Las diversas fuentes de recursos pueden ser utilizadas simultáneamente, pero para obtener los fondos la compañía debe cumplir con las obligaciones que le serán exigidas antes, durante y después de recibir el fondo solicitado. Agilidad, costo, límites de capital y endeudamiento, así como las obligaciones que la compañía asumirá en relación con su potencial de asociación, son factores que necesitan ser muy bien analizados para una decisión acertada.

Contar con un plan B también es prioritario. Es necesario estar preparado para diversas posibilidades. Cuando la búsqueda por un fondo específico no tiene éxito, ¿qué tal acceder a una línea de crédito promocional? Si el plan fue diseñado para un IPO y las tendencias del mercado cambiaron, ¿tal vez no sea el momento de buscar un fondo de inversión u obtener recursos por medio de la emisión de títulos en el mercado de valores?

Son varios los caminos que se pueden transitar y, ante esas posibilidades, muchos emprendedores pueden desconfiar, especialmente por desconocimiento (experiencia previa, básicamente). En los últimos años, en el Perú el mercado viene cambiando para aumentar la oferta para aquellas compañías de menor tamaño o en fases iniciales de la curva de madurez. El sistema financiero, en general, y la banca nacional, en especial, han reforzado sus estrategias de negocios para incluir a dichos sectores, asignando recursos (financieros, humanos e infraestructura) y generando competencia entre las entidades financieras, lo que ha beneficiado a las empresas de dichos sectores con mejores oportunidades de acceder a recursos financieros, incluyendo el simplificar la regulación para compañías interesadas en ingresar al mercado de capitales. Además, en el Perú se viene incrementando la presencia de inversionistas internacionales, incluyendo fondos de inversión, debido a su interés en invertir recursos en nuestro país, lo que amplía la posibilidad de financiamiento a través de esta alternativa.

La elección del instrumento de captación a ser utilizado dependerá del nivel de madurez, detallado en el capítulo anterior. Usar la opción más adecuada aumentará las oportunidades de éxito del negocio en el proyecto de crecimiento. Más adelante, esas modalidades serán descritas poniendo incidencia en los inicios del proceso (para acceder a ellas y cómo prepararse para cada una).

Los caminos a seguir

Crédito

El emprendedor pide el crédito a entidades bancarias y pasa por una profunda evaluación. Si es concedido, el contrato es firmado mediante la presentación de garantías, principalmente por parte del emprendedor, y el compromiso de pagar intereses sobre el capital concedido (mayor detalle en el capítulo V.1.).

Emisión de deuda

El emprendedor, a través de su compañía, emite un título de deuda por el importe del recurso a ser utilizado, y es comercializado en el mercado por instituciones financieras o personas naturales. Los portadores de títulos serán remunerados a partir de tasas fijas o variables, dependiendo de la opción del emisor al elaborar el prospecto. En relación con la emisión de obligaciones, es necesario estar atento al riesgo de tipo de cambio y al impacto en el nivel de endeudamiento. Esto es porque una condición para las compañías que usan este instrumento es la plena capacidad de poder honrar sus compromisos (mayor detalle en el capítulo V.2.).

Fondos de inversión

Un fondo de inversión, que posee los recursos necesarios para la compañía, hace un aporte en la compañía a cambio de una participación en su sociedad. De esta forma, dependiendo de la naturaleza del fondo, este puede ser minoritario o mayoritario si decide asumir el control del negocio (mayor detalle en el capítulo V.3.).

Oferta pública de acciones

Permite la captación de recursos por medio de la apertura del capital de la compañía (emisión de acciones) en la bolsa de valores. A partir de ahí, las acciones de la compañía pasan a ser comercializadas y tanto el desempeño de la compañía, informado a todos los interesados, como la situación del mercado, pasarán a determinar el valor de sus acciones. Es una opción recomendada, normalmente, para las compañías que se encuentran en el nivel de madurez más alto: empresas consolidadas (mayor detalle en el capítulo V.4.).

5. Guía simplificada para un plan de crecimiento

El plan de crecimiento es, a fin de cuentas, un plan de negocios. Este plan trae toda la información sobre la compañía, dividida en secciones sumamente detalladas. El proceso de elaboración considera dos tipos de lectores. Uno es el emprendedor y su equipo. El plan es la materialización de la estrategia y la brújula que él deberá consultar en el día a día de los negocios. Al hacerlo, el emprendedor ampliará el nivel de conocimiento que tiene del propio negocio; es un ejercicio necesario para comprender mejor lo que se tiene y a dónde se va. En ciertas situaciones, al elaborar el plan, el emprendedor descubrirá las mejoras que necesitan ser promovidas en su negocio, a fin de prepararlo para crecer. Y cuanto antes, mejor. El otro lector es el mercado; los bancos, los fondos de inversión o los inversionistas que compran títulos o acciones comercializadas en bolsa de valores.

El plan necesita convencerlos, hasta seducirlos. Necesita conquistar su confianza y no dejar el más simple trazo de duda en relación con la naturaleza y potencial de la compañía. Debe demostrar que el inversionista puede lograr un retorno compatible con sus expectativas.

Las estructuras que a continuación se presentan buscan mostrar todo aquello que un buen plan debiera contener y sobre la base de la experiencia de EY, nacional e internacional. El nivel de detalle de cada uno de ellos dependerá del tipo de compañía y del tipo de lector a quien el plan esté destinado. El apoyo de asesores externos suele ayudar a definir esto y, además, a identificar, documentar y exponer información imparcial y objetiva que, probablemente, el emprendedor por sí mismo y por estar tan próximo al negocio y envuelto en él, puede dejar pasar o minimizar.



Mercado

Es necesario describir en detalle el sector en el que la compañía se desarrolla: cuál es su dimensión, cuánto y por qué debe crecer, quiénes son los competidores y cómo actúan, quiénes son los clientes y cómo compran y cuáles son las barreras de acceso. Es importante que toda la información se base en fuentes fidedignas y verídicas. Así, no se tendrá la impresión de que fueron obtenidas de cualquier forma, y el lector podrá validarlas cuando lo desee. También debe ser expuesto cómo la compañía se inserta en el mercado: cuál es su participación, cuáles son sus márgenes y precios, y cuál es su posición en el ciclo de madurez del sector.

Compañía

Contiene una descripción detallada del negocio, con un panorama sobre su naturaleza y sus ventajas competitivas. Aquí no sirve de nada informar valores intangibles. Los componentes de la compañía necesitan ser descritos, negocio a negocio; por ejemplo, una red de ventas minorista puede tener dos componentes: las tiendas físicas y un portal de comercio electrónico. Una compañía de tecnología puede trabajar en dos frentes independientes: venta de tecnología y mantenimiento. Es necesario también nombrar y probar las ventajas que la compañía tiene en relación con los competidores (por ejemplo, capacidad de atender a los clientes con más rapidez, la operación logística, el producto innovador que atiende a una necesidad del mercado, etc.).

Control y gobierno

Es necesario presentar la estructura del control de la compañía: ¿quiénes son los dueños y qué participaciones tienen?, ¿cuál es la estructura legal del negocio?, ¿cómo es el acuerdo de accionistas y, si hubiera, del directorio o comité de dirección y/o de familia? y ¿cuáles son las principales políticas que rigen la compañía en relación con la convivencia entre socios y a la gestión y resolución de conflictos?

Personas

Las personas son quienes hacen los negocios. Por eso, se deben enfatizar las ventajas que la compañía posee en este campo. Quiénes integran la gestión, cuáles son los gestores clave, cuáles son los planes para el equipo involucrado en la gestión, cuáles son los atractivos que la compañía tiene para retenerlos y cómo los atrae; ésta es información obligatoria. Describir el perfil de sus funcionarios y cómo ellos contribuyen a la cultura de la compañía es importante. ¿Están ellos satisfechos? Para responder a esta pregunta, se puede evaluar los índices de rotación, explicados en función a la naturaleza del sector y el perfil de los colaboradores.

Políticas y estrategias de venta y marketing

En este punto, la compañía detalla la estrategia de crecimiento. ¿Será por medio de adquisiciones o por franquicias? ¿De la ampliación del número de tiendas? ¿Del lanzamiento de nuevos productos? ¿De la entrada a un nuevo mercado? ¿La idea es crecer horizontalmente, vendiendo lo mismo para más clientes, o verticalmente, vendiendo más para los mismos? Este punto es crítico, porque muestra cómo la compañía pretende sustentar su expansión para los próximos años y, en la mayoría de casos, para qué fin necesitará recursos externos.

Productos y servicios

Aquí, la compañía detalla lo que vende, ¿qué productos tiene exactamente y cómo atienden las necesidades de los clientes? Es momento de señalar en qué momento del ciclo de vida se encuentran los productos o servicios, las actividades de investigación y desarrollo que están siendo promovidas, y qué resultados se deben obtener.

Operaciones

Es, básicamente, la descripción del proceso productivo, de la capacidad de producción, de los detalles de distribución y abastecimiento. O de la logística, la cadena de suministro y los procesos de reposición, en caso de ventas minoristas. Proveedores de servicios de transporte pueden informar sobre la distribución geográfica y sistemática de atención a clientes. La amplitud del detalle estará directamente relacionada al lector a quien va dirigido el plan. Un banco puede necesitar menos detalles que un socio estratégico, debido a sus propios objetivos de negocios.

Recursos

Este es uno de los capítulos más críticos. Si existe la necesidad de buscar recursos, es aquí donde la compañía expone a su interlocutor cuál será su finalidad. Es necesario explicar cuánto capital necesitará la compañía para hacer caminar la estrategia de crecimiento descrita anteriormente. Es, básicamente, una cuestión de decir: cuánto, cuándo, de qué tipo (créditos directos, aportes de fondos de inversión, emisión de títulos o apertura de capital) y en qué términos.

También debe describirse el uso. ¿Invertir en mejoras o adquisiciones de bienes de capital? ¿Capital de trabajo durante la expansión? ¿Adquisiciones de negocios? ¿Investigación y desarrollo? Es necesario exponer, con claridad y precisión, para qué será usado el dinero obtenido.

En el caso de inversionistas (fondos de inversión), es necesario mostrar claramente la estrategia de salida que la compañía tiene previsto para ellos. Los bancos no se vuelven socios de la compañía, pero quieren tener la seguridad que el dinero les será devuelto. Aquí, la compañía puede mostrar cuál es su proyección de generación de caja y adicionar información que sustente esa estimación (como el histórico del flujo de caja y un resumen de las cifras del mercado que permitan alcanzar tal proyección).

Finanzas

Transparencia es la palabra obligatoria en este punto. Aquí, el plan detallará la información financiera de los últimos tres años, como mínimo: reportes de resultados, balances y flujos de caja. Mostrar dicha información financiera auditada es esencial y, en ese caso, indicar la opinión de los consultores (contadores) independientes contratados para la auditoría correspondiente. Proyecciones para los próximos años, considerando más de un escenario, son recomendables, así como el análisis de que los números que se muestran sobre la compañía están de acuerdo con los reportes internos y del mercado. Es importante detallar la estructura de capital, cómo era y cómo es.

Lo que debe quedar claro en este punto es que el futuro que anhela el emprendedor tiene sentido al ser comparado con lo pasado. ¿Los números (de reportes, de rentabilidad, de endeudamiento) se vienen dando? ¿A qué ritmo? ¿Qué rumbo deberían tomar a partir de ahora? ¿El recorrido que siguieron hasta aquí es consistente con lo que se espera para el largo plazo? Compañías con buenos registros financieros, claros y transparentes, consiguen probar más fácilmente que tienen fuerza para el crecimiento.

Gestión de riesgos

Esta es una tarea poco practicada, principalmente en compañías que se encuentran en los niveles de madurez iniciales. Es necesario listar todo lo que pueda ser un obstáculo que pueda implicar paralizar el plan de crecimiento y, por qué no, hasta el curso de la compañía como un todo. ¿A qué riesgos está expuesta la compañía? Los inversionistas quieren saber todo lo que pueda comprometer la continuidad del negocio y qué acciones ayudarían a mitigar estos riesgos.

Muchos pueden suponer que la exposición de estos temas va en contra de la compañía al mencionar supuestas debilidades, pero entendamos que se trata de todo lo contrario. Exponer los riesgos con claridad y seguridad demuestra que la compañía tiene pleno conocimiento de dónde está pisando y que, eventualmente, no será tomada por sorpresa. Muestra también madurez y respeto al inversionista o a quien concede el crédito, ya que todas las cartas fueron puestas claramente sobre la mesa.

Es, además, una excelente oportunidad de plantear, para cada riesgo, el plan B del que la compañía dispondrá. ¿Y si el mercado se enfría? ¿Si hubiese escasez de materia prima? ¿Si hubiese un accidente natural que afecte el centro de distribución?

Por otro lado, el simple hecho de enumerar los riesgos, hace que el emprendedor comprenda para lo que debe estar preparado y cómo prepararse. Exponer en el plan de negocios lo que la compañía está realizando para mitigar estos riesgos, inspira confianza.

A fin de cuentas, conocer y comprender los riesgos y aceptarlos se vuelve un proceso valioso y enriquecedor. El emprendedor podrá evaluar su compañía sobre una óptica más realista al analizar todos los factores que pueden perjudicar su negocio. Comprender los puntos débiles es esencial para reforzar los puntos fuertes.

6. ¿Cuál es la hora de comenzar?

Una pregunta que a estas alturas puede surgir y que resultaría muy válida es: ¿y si mi compañía no requiere financiamiento externo en el mediano plazo, puedo dejar todo esto para después? Y si esa pregunta surge y es válida ¿no sería mejor dejar esta lectura para después?

La respuesta correcta es: no es recomendable. Excepto que el emprendedor no tenga intención alguna de crecer más. En todos los otros casos, prepararse cuanto antes es la mejor opción. Ventanas de oportunidades se abren y cierran en todo momento y, generalmente, encuentran a mucha gente desprevenida.

El emprendedor debe anticiparse, elaborar un plan de crecimiento y hacer todos los ajustes en relación con las finanzas, personas, procesos, controles, gobierno y tecnología que una compañía necesita para acceder a una fuente de recursos financieros y que no sirve solo para obtener capital; sirve para todo. Una compañía bien organizada funciona mejor y obtiene mejores resultados. Las etapas de esta preparación se encuentran descritas en el próximo capítulo.





7. Importante

- Vislumbrar el futuro deseado para la compañía de aquí a 3 años. Ese es el punto de partida para la elaboración de un plan de crecimiento.
- Estimar cuánto costará alcanzar la meta en relación con la estructura, personas, costos de capital e intereses, y aclarar quién cargará con ese costo.
- Reunir información sólida y bien sustentada, que refleje la realidad de la compañía y del mercado, para fundamentar el plan de negocios.
- Evaluar qué fuente de recursos financieros es más adecuada según la fase de madurez de la compañía.
- Definir claramente los responsables por el día a día del negocio y quién será responsable de dirigir las acciones del plan de crecimiento.


III

Los beneficios de la Transparencia y del Gobierno Corporativo

III Los beneficios de la Transparencia y del Gobierno Corporativo

"Un buen gobierno corporativo permite un crecimiento rápido y una transición ordenada entre las generaciones de una empresa familiar, reduciendo el riesgo de pérdida de valor en la sucesión".



Marco Antonio Zaldívar
Socio de Auditoría
EY Perú

Conceptos denominados "transparencia" y "gobierno corporativo" pueden, en primera instancia, asomar como "no son para mi compañía en este momento; quizás más adelante".

Aquellos emprendedores que están saliendo de la fase de emergentes prefieren no pensar en ello, ya que el costo de hacerlo ahora les resulta alto, así que "para qué" si me va bien. Hasta que la realidad se evidencia ante sus ojos: se perdió una gran oportunidad de venta, cobro, compra, contratación; y ésta ocurrió por no tener información oportuna, o se perdió dinero por malversación, fraude o falsificación, por carecer de controles adecuados, entre otros.

Ni qué decir que no se pudo ampliar la operación porque el banco no otorgó el préstamo a tiempo, ya que no se tenía información contable y financiera oportuna y confiable; o del último oficio de la SUNAT por "unas diferencias" observadas en su última revisión.

1. De la Transparencia y el Gobierno Corporativo

Hagamos una breve descripción sobre qué incluyen conceptos como transparencia y gobierno corporativo, con la finalidad de refrescar conocimientos y, por otro lado, no confundir con "otras" interpretaciones que, por lo demás, pueden resultar bastante ciertas o acertadas.

- **Transparencia:** La información es elaborada (sea física o mentalmente) con el único propósito de difundir lo que es / hay, sin intención de sobreexponer u ocultar o minimizar uno o varios aspectos; es decir, no hay intención de beneficiar o perjudicar a alguien.

- **Gobierno Corporativo:** Es la estructura que se tiene para el buen andar de la compañía, en cuanto a las relaciones de los inversionistas, directivos y trabajadores con la compañía y entre ellos.

2. ¿Su compañía está preparada y lista para cualquier oportunidad?

Durante el período de crecimiento hay que tener en mente que, a fin de cuentas, es el grado de transparencia y solidez de los líderes del planeamiento y de los procesos, lo que justifica por qué una compañía tiene más éxito que otra. Muchas decisiones de los inversionistas en el momento de realizar los aportes de capital se basan en información no financiera, en especial en la credibilidad de la administración, la claridad de su estrategia y la fuerza de su marca.

Otro elemento es el poder adaptarse más fácilmente a los cambios. La verdad es que, a los ojos del mercado, la compañía debe ser transparente como un todo. Sus cifras, su historia, sus planes y los riesgos a los que está expuesta, necesitan surgir completamente en el momento en el que será analizada. Cuanto más se aproxima la compañía a la perfección en el arte de mostrarse al mercado, estará más organizada y mejor estructurada en relación con el gobierno corporativo. Estas son características fundamentales para gestionar recursos financieros de terceros; por eso, con esas características, la compañía estará apta para obtener los recursos financieros y no financieros que busca y, también para atraer la atención de inversionistas.

La transparencia en las cifras, por poner un ejemplo, que sería una de las prioridades durante la preparación para la ejecución de un plan de crecimiento, es uno de los aspectos que la mayoría de compañías dejan de lado y que conlleva a decepciones a la hora de pedir líneas de crédito, atraer inversionistas, negociar con fondos de inversión y orquestar una oferta pública de acciones.

Muchas compañías no tienen información financiera razonable. Entiéndase por razonable números confiables, auditados, estandarizados y oportunos y que agrupen, por lo menos, los tres últimos años de operación del negocio. Reflejar el negocio en números y rendir cuentas con claridad y transparencia, es esencial no solo para las negociaciones con fondos de inversión o durante la apertura de capital en la bolsa de valores; los proveedores, por ejemplo, también requerirán esta información. La falta de información de calidad puede elevar las tasas de interés o puede frustrar la obtención del apalancamiento solicitado.

Estar bien preparado a los ojos del mercado es una exigencia actual y urgente que el emprendedor tiene que tener siempre presente. Esto es debido a que se prevé que ambas tendencias caminen juntas, una alimentando a la otra: en el largo plazo deberán existir cada vez más posibilidades de captación de recursos y, al mismo tiempo, las fuentes deberán volverse cada vez más implacables en requerir transparencia y calidad de información.

En el Perú, en los últimos años, gracias al crecimiento continuo de su economía en particular y de la economía mundial, en general, los negocios (necesidades) y las fuentes de recursos (disponibilidad) se han incrementado considerablemente al igual que el nivel de sofisticación de los requerimientos para acceder a las fuentes de financiamiento; cada día es más necesario para el emprendedor que su negocio mejore en los temas relacionados con ambos factores: transparencia y gobierno corporativo.

3. ¿Por dónde comenzar?

Construir una compañía sólida y mantenerla en el mercado en general y de forma consistente, aumenta las oportunidades de alcanzar altas tasas de crecimiento. La transparencia incluye aspectos como organización, estructuración y divulgación de información financiera confiable, recurrente y oportuna. Tener un plan de negocios fundamentado, un planeamiento estratégico formal, una operación eficiente, buenos controles y procesos internos, buenas prácticas de gobierno corporativo y un equipo capaz de ejecutar lo planeado, es fundamental. El mayor desafío es construir un negocio, y cuidar bien de él puede ser la clave para mantenerlo y desarrollarlo en alto nivel.

Como hay cada vez más dinero en el mercado, no hay otra alternativa que la de estar constantemente preparado, aunque la compañía no tenga planes para traer capital externo por el momento. Muchos emprendedores pueden retrasar este trabajo, justamente porque es complicado mantener un ojo en la operación y otro en el orden estructural de la compañía; es desafiante y es realmente difícil hacerlo solo. En ese momento, delegar tareas, identificar profesionales aptos para esta misión y buscar ayuda de compañías especializadas, puede ser crítico para el éxito.

Para aquellos emprendedores que están comenzando a trazar el camino del crecimiento y, por tanto, aún no pueden saber con certeza qué es necesario hacer en sus compañías, una actitud simple y de bajo costo es identificar personas "afuera del negocio" para iniciar un proceso de oxigenación o de refrescar las ideas. Esto significa traer opiniones diferentes y constructivas, de alguien que no esté envuelto en el día a día ni sumergido en la cultura del negocio, que no tienen el compromiso de agradar a sus pares y que cuentan con experiencias similares de mercado.

Todo convergirá en una estrategia continua de mejoría en diversos aspectos del negocio. Es necesario organizar acciones en relación con las personas, gobierno corporativo, procesos y controles, tecnología y finanzas del negocio. A continuación conozca un poco sobre las mejores prácticas que le han permitido a ciertas compañías ser efectivas en estas áreas.

Ser transparente significa mostrarle a todos los que se interesen en la compañía información financiera razonable. Para que funcione, es necesario preparar todo lo que sustenta la compañía: formar el equipo responsable de construir lo trazado, determinar las reglas que impedirán la ocurrencia de prácticas inadecuadas, establecer controles y sistemas que vuelvan efectiva la aplicación de estas reglas y garantizar que cuando el negocio sea transformado en números sea completamente coherente. Ejecutar esas tareas con calidad definirá la calidad del crecimiento de la compañía.

4. Personas: el equipo correcto para el plan de crecimiento

Una compañía no es un solo hombre. Prestar atención a las personas que, por medio de sus acciones, ejecutan el plan de crecimiento, transforman la teoría en práctica y cumplen las tácticas definidas para la expansión del negocio, es imprescindible. Cuando se decide acelerar el crecimiento y pasar a nuevos lugares, se debe tener un claro enfoque en ello. Mientras que el empresario y los demás accionistas cuidan de la estrategia, las personas asumirán la operación para que el negocio continúe en su día a día. En ese momento es hora de preguntarnos ¿tenemos profesionales suficientes para apoyar ambos frentes? ¿nuestro personal tiene la competencia necesaria para conducir el negocio?

A la hora de seleccionar al equipo responsable del crecimiento, resulta importante pensar en el largo plazo. Se requiere cubrir dos necesidades que surgirán en momentos diferentes a lo largo del tiempo. Primero, atraer y mantener profesionales que construyan el negocio y, segundo, profesionales que serán responsables de manejar el negocio y darle continuidad. Es el tipo de situación que solo se resuelve con una estrategia permanente, un modelo de gestión de personas que comience ahora y siga funcionando a lo largo del tiempo, evolucionando conforme la compañía madure y las necesidades de los profesionales cambien. Con ello se vuelve esencial definir una estrategia para recursos humanos y alinearla a la estrategia elaborada para el negocio, para que caminen juntas. La estrategia de recursos humanos deberá ser apoyada por políticas claras de remuneración y beneficios, y ser divulgada a los colaboradores.

Atraer y retener personas debe ser una preocupación permanente; entender lo que ellas esperan de la compañía, ir al encuentro de esas expectativas, cómo motivarlas y cómo hacer que ellas permanezcan, es una tarea constante. Las personas cambian con el paso del tiempo: sus expectativas, sus metas y sus planes de carrera.

Comprender este proceso puede ayudar a definir estratégicamente cómo serán atraídas y mantenidas en el futuro. En este contexto, la creación de una identidad, de una cultura, es fundamental.

El tema debe ser tratado como una estrategia cíclica. A lo largo de las últimas décadas, el perfil de los profesionales ha cambiado. Uno de los principales cambios es el tiempo de permanencia en una compañía. En vez de pasar años en una misma compañía, muchos profesionales optan por construir una carrera sólida pero diversificada, al cambiar de empleador conforme creen que su ciclo en la compañía culminó o está muy próximo de culminar. El tiempo promedio de un ejecutivo en una compañía, según estimaciones, es de dos a cuatro años. Contribuye a este fenómeno la disputa de talentos; existen buenos premios para quienes aceptan cambiar de compañía.

Esto significa que los empresarios deben esforzarse en sus estrategias de recursos humanos, tener programas eficientes de sucesión de los cargos principales y contar con las personas adecuadas para asumirlos en el futuro; no se debe quedar expuesto a un ambiente tan competitivo cuando un ejecutivo decide cambiar de lado. De la misma manera, fomentar promociones internas puede ayudar a aumentar las tasas de retención por el interés que genera en los profesionales el continuar en la compañía.

Al identificar y preparar personas internas y traer profesionales del mercado, se invierte; es decir, los costos aumentan. Por eso, es necesario tener cautela en el modelo de contratación e identificar, con criterio, las personas clave del negocio, montando un plan específico de retención y preparación para cada grupo. Las mejores experiencias señalan que se debe tener un balance entre profesionales internos con mucho conocimiento del negocio y de la historia de la compañía, y otros con vivencia previa en desafíos similares a los que la compañía enfrentará en las nuevas áreas que desarrolle.

El principal índice no financiero tomado en cuenta por los inversionistas es la credibilidad y capacidad de ejecución de los gestores. En el momento en que la compañía comienza a prepararse para una transacción, sea cual fuere, sus principales ejecutivos dedicarán mayor parte del tiempo a cuestiones vinculadas al proceso.

Por eso, se sugiere que la contratación de los principales talentos se dé con bastante anticipación, para que el equipo esté preparado y trabajando en conjunto cuando el plan de crecimiento o de obtención de recursos comience a ser puesto en práctica.



La transformación en la gestión de las personas

Muchos pueden tener dificultades al intentar comprender la importancia de adecuar el factor humano a las necesidades de la compañía conforme ésta crece; esto es común. Un efecto del crecimiento es que no todos acompañarán el ritmo del negocio; a veces, ni aquellos que fueron fundamentales al inicio, cuando las bases de la compañía fueron lanzadas. Al comienzo, el dueño del negocio se rodea de sus hombres de confianza o descubre, en recién llegados, a grandes aliados. Conforme los años pasan, ellos suben de jerarquía; muchas veces debido a una mezcla de confianza y gratitud, de un lado, y competencia, de otro. Existen situaciones en que el peso en la balanza de lo primero es mayor que el del segundo. Cuando las necesidades de la compañía cambian, esa postura puede llevar a una situación difícil de resolver, como la pérdida de eficiencia ¿qué hacer?

Es difícil separar la evaluación basada en relaciones de aquella basada en el conocimiento y desempeño. Es necesario medir el momento, las palabras y las actitudes. Sin embargo, en muchos casos, no hay cómo resignarse a la situación buscando el beneficio de la compañía. ¿Qué hacer? La ayuda externa puede ser bastante útil. Independientemente de la forma, lo ideal es actuar con transparencia. Entre las buenas prácticas de mercado está la recolocación profesional (sea en el mismo negocio o, principalmente, en el mercado) de aquellos que no acompañarán en la evolución de la compañía; así nadie sale perdiendo; ni la misma compañía.

Otro cambio de concepción necesaria es la forma de encarar la función de recursos humanos. Es común que su principal atribución, por no decir la única asignada en una compañía en crecimiento, sea cuidar de la planilla de pagos y de la burocracia relacionada con las contrataciones y dimisiones. Eso, sin embargo, es responsabilidad del área de personal. El área de recursos humanos o los profesionales que ocupan esta tarea, necesitan concentrarse en analizar las personas, definir los perfiles necesarios, buscarlas, mantenerlas, oírlas y comprender al personal de la compañía, y anticiparse a las necesidades del negocio en relación con el personal. Cuando eso ocurre, se puede comenzar a hablar de un modelo de gestión de personas. Eso no es gasto; es inversión.

Personas: atracción, motivación, desarrollo y retención

El crecimiento de la economía nacional ha traído consigo una importante preocupación: falta de personas calificadas. La disputa por gente calificada aumenta en todos los niveles y quien no se mueve, no atrae a nadie. Más que atraer, resulta necesario buscar, crear canales que comuniquen al mercado por qué es una buena opción trabajar en aquella compañía y que faciliten la llegada de buenos profesionales. Después que ellos llegan, y a lo largo del tiempo, aparte de evaluarlos para identificar los talentos específicos de cada uno, es necesario garantizar su permanencia, haciendo que sientan que quedarse es la mejor opción. Tareas no simples ni fáciles.

Crear un programa de *trainees* (practicantes) es una buena forma de captarlos. Es un modelo que permite tener siempre personas llegando y siendo preparadas para que, en el futuro, puedan asumir el puesto de personas que llegaron antes que ellos y que por variados motivos dejaron el negocio. Un programa como ese ayuda a analizar quién llega, percibir prontamente sus principales características y acompañarlo tras su llegada. Cuando se incorporan de lleno a la compañía, resulta necesario garantizar que ellos permanezcan a través de políticas de "retención del talento".

Pero, ¿cómo garantizar que ellos no solo se queden sino que también evolucionen junto con la compañía? La falta de personal calificado es un desafío real e inmediato. Supervisar el desarrollo de los profesionales es una obligación que también estimula que los funcionarios permanezcan. Ayudarlos a estudiar, por ejemplo, es una buena práctica. Dependiendo de los niveles económicos de las compañías, se pueden tener programas para financiar una segunda profesión, cursos técnicos y profesionales, especializaciones, maestrías o doctorados, etc., siempre de acuerdo con la necesidad del negocio. La ayuda no necesariamente debe ser financiera; por ejemplo, tener horarios flexibles para quienes estudien es un punto a considerar. Contar con entrenamientos internos para desarrollar características de liderazgo y de gestión entre los funcionarios también puede ser importante, ya que mantener sucesores listos dentro de la organización puede ser un proceso mucho más eficiente y menos costoso que tener que traerlos del mercado.

También debe considerarse los programas de retención. Existen diversos métodos, de los más simples, como ofrecer beneficios típicos de un contrato de trabajo y ayuda financiera para el estudio, a los más avanzados, como planes de remuneración variable o basada en la distribución de acciones. Estos últimos acaban volviéndose también formas de dividir los riesgos del negocio con los profesionales. Si las metas son alcanzadas, la compañía va bien y ellos también; si no, ocurre lo opuesto.

Los planes de remuneración variable son, de cierta forma, un buen motor de retención y, principalmente, de productividad. Con ello, los ejecutivos y demás profesionales tendrán su remuneración vinculada al cumplimiento de metas. Si las cumplen o sobrepasan recibirán más. Para que el plan funcione bien es necesario tener procesos y controles bien definidos y claridad (consistencia a la hora de definir las metas).

5. Gobierno Corporativo ¿Quién establece las reglas del juego?

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Ya hace buen tiempo que este término está presente en cualquier discusión sobre cómo construir un negocio permanente y sostenible. Y, sin duda alguna, representa un camino para esa finalidad. Pero, regresando a la pregunta: ¿qué es exactamente el gobierno corporativo? Existen varias maneras de explicarlo, y la mayoría de ellas señalan la siguiente definición: "el conjunto de reglas que rigen una sociedad anónima y las personas integradas a ella". Reglas es la palabra clave.

Una confusión común es asociar el gobierno corporativo al modelo de negocios. El gobierno corporativo es la representación del deseo de los accionistas (los propietarios). ¿Hacia dónde debe ir la compañía y de qué manera?, ¿Cómo se comporta en relación con las oportunidades, tareas a ser ejecutadas, dificultades que puedan surgir y riesgos que enfrenta?, ¿Cómo se deben comportar las personas dentro de la compañía y fuera de ella, cuando estén representándola?, ¿Cómo deben relacionarse los propios dueños entre sí?, ¿Cuál es la dinámica organizacional, o sea, cómo, cuándo y por qué las decisiones son tomadas? y ¿Cuáles son las directrices que rigen la organización?

El recorrido del Gobierno Corporativo en Perú

La década del 90 trajo la intensificación de la competencia en Perú, teniendo como principales motores la globalización, la privatización y la desregularización de la economía. Este proceso comenzó también a cambiar algunas caras del ambiente de negocios. Nuevas figuras y situaciones, como inversionistas institucionales bastante activos, dispersión del control accionario y preocupación por la eficiencia y transparencia, conquistaron espacio en un ambiente, hasta ese entonces, muy rígido. Tres efectos importantes de ese movimiento fueron:

- **División del control:** uno de los principales ejemplos fue el de las privatizaciones, en las que se hicieron acuerdos necesarios de accionistas para regir el compartimiento del control con los inversionistas.

- **Rendición de cuentas:** los inversionistas institucionales pasaron a participar activamente en las juntas de accionistas, ejercer su derecho a voto y exigir transparencia de las compañías.

- **Estandarización internacional:** la economía peruana abrió las fronteras para capital extranjero, lo que obligó a las compañías a adaptarse a las exigencias y estándares que rigen las transacciones en el exterior.



Históricamente en el Perú, las prácticas de gobierno corporativo se volvieron prioridad y fuente de presión por parte de los inversionistas, y pasaron a ser reguladas y formalizadas por diversos agentes del mercado, como se detalla a continuación:

1998

Promulgación de la nueva Ley General de Sociedades.

2001

Formulación de la guías de gobierno corporativo para las sociedades peruanas por parte de CONASEV (hoy Superintendencia del Mercado de Valores).

2008

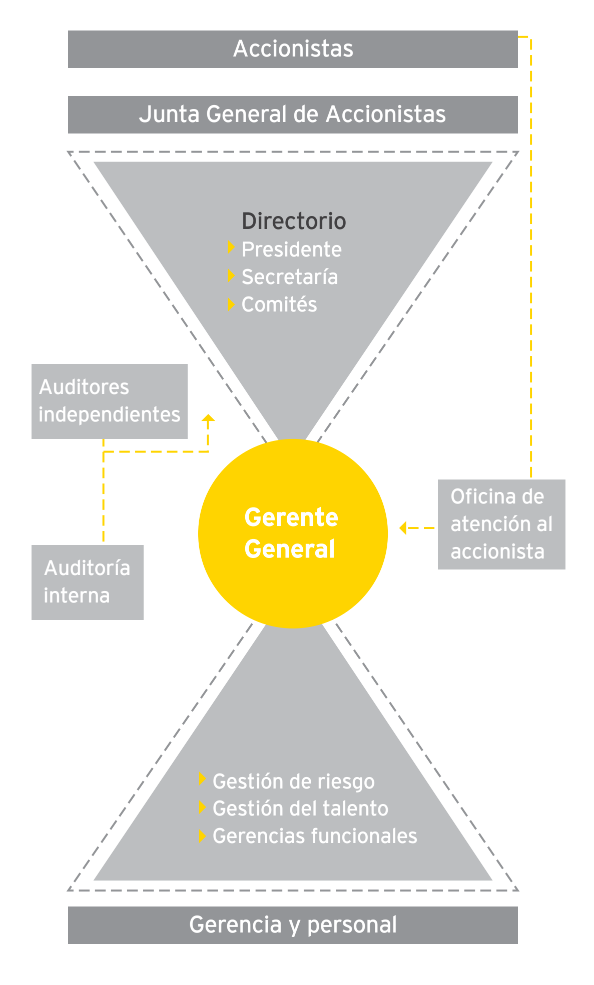
Lanzamiento del Índice de Gobierno Corporativo en la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

2013

Actualización de las guías de gobierno corporativo para las sociedades peruanas, incluyendo anexos aplicables para compañías estatales y compañías familiares.

El Gobierno Corporativo en la práctica

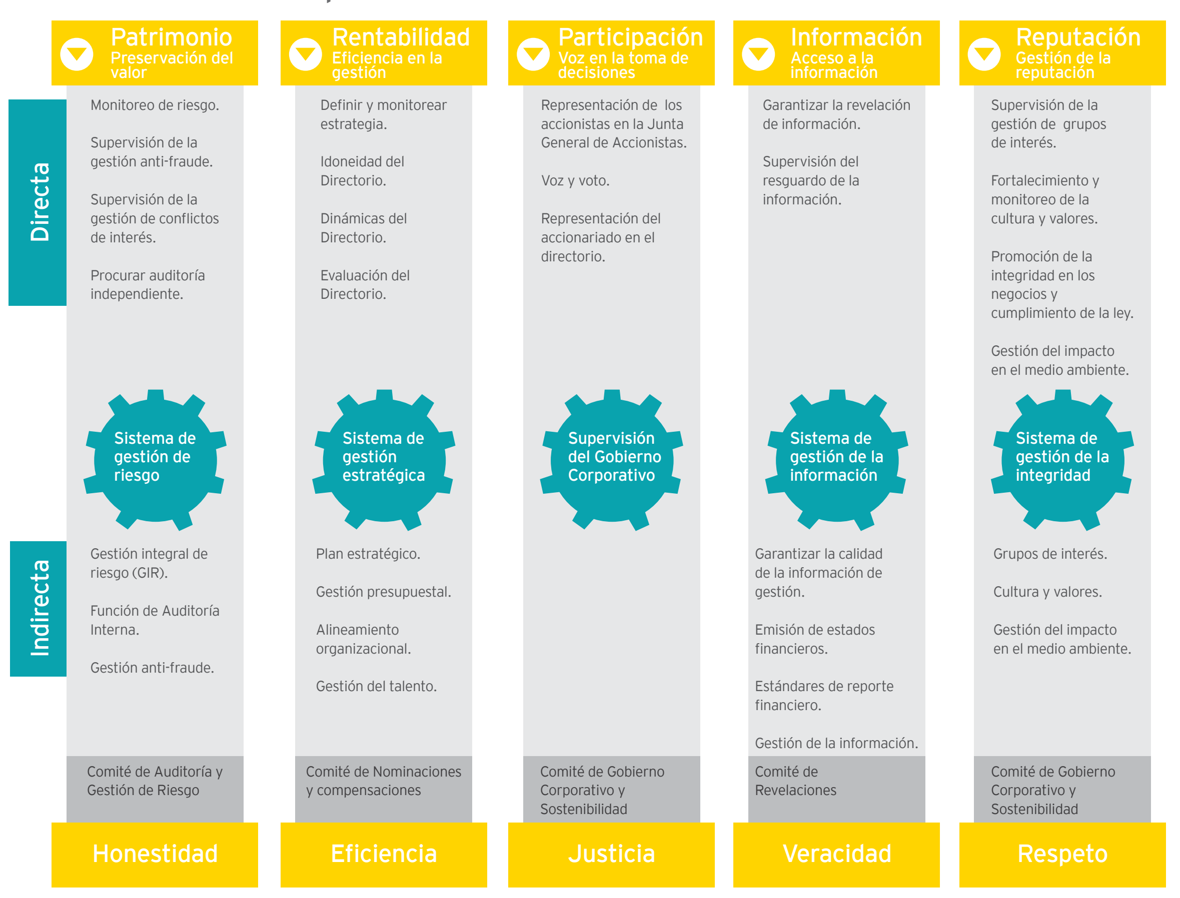
El gobierno corporativo, también denominado gobernanza corporativa, es el sistema que dirige, monitorea e incentiva la compañía, y engloba las relaciones entre propietarios, directorio, gerencia y órganos de control.



EY Perú ha desarrollado un esquema de Gobierno Corporativo adecuado a la idiosincrasia y características del Perú, basado en 5 pilares, que se explican en el gráfico aquí mostrado, y que debe de ser considerado dentro de la formulación estratégica para crecer.

El buen Gobierno Corporativo es un conjunto de procesos, políticas, costumbres y normas que afectan la manera en cómo una institución se dirige, administra y controla políticas, costumbres y normas que afectan la manera en cómo una institución se dirige, administra y controla para cumplir con los objetivos de la misma, aumentar de manera sostenible su valor y atender las demandas legítimas de los grupos de interés (stakeholders). El gran objetivo de la aplicación de esas prácticas durante el proceso de crecimiento es asegurar que cada instancia de la gestión estará concentrada en sus atribuciones y que las relaciones serán respetadas. Es una forma directa de proteger los intereses de los accionistas.

Pilares del Gobierno Corporativo



¿Cuándo comenzar?

Ahora mismo. Establecer el modelo de gobierno corporativo de una compañía no significa, necesariamente, tener comités para todo. En compañías de cualquier nivel de madurez, se puede comenzar de una forma muy simple. Basta observar qué reglas, qué acuerdos, qué normas han sido definidas a lo largo del tiempo - y cumplidas tácitamente por todos (o al menos es lo que se espera que ocurra). Debe haber una buena lista. Cuando se comienza a formalizar esas reglas –al retirarlas del imaginario de la compañía para registrarlas en el papel-, comunicarlas y verificar si están siendo cumplidas, se da inicio al establecimiento del gobierno corporativo: un proceso que tomará cuerpo a lo largo del tiempo. Uno de los primeros frutos será el código de conducta de la compañía.

Con el tiempo se llega a la definición de reglas más complejas y esenciales, como el acuerdo de accionistas o protocolo familiar para las compañías que van a transferir la propiedad a una segunda generación. Así, el reglamento resultante definirá, entre otras cosas, cómo los socios se relacionan unos con otros y con la propia compañía, el uso de activos y la presencia de los familiares en la estructura accionaria y ejecutiva. Aquí, se llegará a un punto crucial de gobierno corporativo: regir las relaciones de los accionistas en compañías familiares a lo largo de las generaciones. ¿Qué directrices serán implantadas para evitar conflictos? Cuando los conflictos surjan: ¿cómo serán abordados? En este momento, todos se comprometen para que el negocio y el patrimonio sean preservados para las próximas generaciones, si ese fuese el deseo de los accionistas de la compañía.

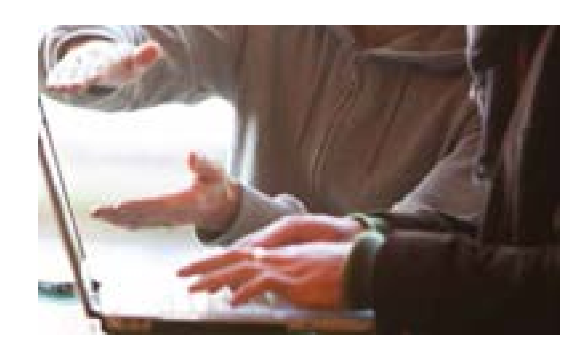
Directorio y comités

Entre las diversas funciones de un Directorio, una de las más importantes es preservar la continuidad de poder del dueño. Es él quien toma las decisiones estratégicas. El que comanda la misión y, con eso, define "la ruta del barco". A fin de cuentas, al seleccionar una acción es a él mismo a quien la reacción afectará con mayor intensidad, ya sea positiva o negativamente.

A veces, el empresario siente la necesidad de rodearse de quien pueda aconsejarlo, compartir experiencias, traer visiones diferentes, confrontar sus ideas. Este también es el papel del Directorio. La composición del Directorio puede incluir algunos accionistas, inversionistas y consultores externos; profesionales que conozcan con profundidad el mercado de actuación de la compañía, determinados aspectos del negocio y, por supuesto, a la compañía. Su función es la de pensar en el futuro, contratar al gerente general y supervisar su actuación.

Como forma de utilizar mejor el tiempo del Directorio, se recomienda la creación de comités especializados, que es algo así como un desdoblamiento del Directorio que, al llevar la atención para aspectos más específicos del negocio, asegurarán mayor acierto y solidez a la toma de decisiones. El más común es el comité de auditoría que apoyará en la supervisión del manejo de riesgos y en el trabajo de los auditores internos y externos, para que estos estén alineados a los objetivos de los accionistas.

En las compañías de control familiar, pueden existir los "directorios de familia", donde son tratados todos los asuntos que afectan el futuro de la familia en el negocio, y el futuro del negocio en las manos de la familia. Este "directorio" o comité es imprescindible en compañías controladas por familias y, especialmente, a partir de la segunda generación. Éste reúne a los representantes de los familiares de todas las generaciones y tiene, como papel principal, proteger el patrimonio y dictar el camino que la familia escogió para el mantenimiento del negocio para las generaciones siguientes, así como la definición de reglas para la convivencia entre estos y la relación con el negocio. También es esencial para definir el papel que la familia debe tener en los negocios, como la representación en los directorios y en funciones ejecutivas.



Sobre la base de la experiencia de EY en Perú y a nivel regional, adquirida en proyectos de asesoría en la implementación de gobierno corporativo y en las principales tendencias de mercado, a continuación se indican algunos de los principales componentes de un modelo tradicional de gobierno corporativo:

- Directorio activo y con participación de independientes;
- Comité de auditoría proactivo;
- Modelo de remuneración alineado con los valores de los accionistas;
- Fuerte estructura de controles internos;
- Código de comportamiento ético;
- Política de gestión de riesgos;
- Auditoría interna activa;
- Auditoría externa independiente;
- Divulgaciones transparentes y sistemas que garanticen medidas y responsabilidades de la administración, en función de las necesidades de los grupos de interés (otros accionistas, acreedores, trabajadores, etc.).

La aplicación de mejores prácticas de gobierno corporativo permite captar el interés de inversionistas y aumenta la confianza en la compañía.

6. Procedimientos y controles: la construcción de los procesos operativos y de la infraestructura de tecnología

Al igual que los controles existen debido a que sin ellos no valdría la pena tener las reglas y directrices enunciadas anteriormente, de igual manera, los sistemas existen porque sin ellos resultaría imposible controlar actividades en gran escala.

A medida que la compañía crece, comienzan a surgir puntos ciegos por diversos lados. Estos impiden que el empresario y los accionistas observen todo, tal como antes sí era posible. Dentro de estos puntos ciegos lo cotidiano sigue pero, ¿cómo saber si todo está haciéndose de la manera como debería ocurrir? Para evitar sobresaltos al transitar por el camino del crecimiento, resulta necesario establecer una infraestructura de controles internos operativos, financieros y contables. Sin procesos bien definidos y sin un sistema para controlar su ejecución, resulta imposible preparar la compañía para la realidad y experiencias del mercado.

Para establecer sistemas informáticos, los responsables de la gestión deben evaluar si la infraestructura y el ambiente de tecnología de la información en uso están alineados con los nuevos objetivos trazados.
La inversión en softwares y en un sistema de control de entrada y salida de la información, permite el monitoreo y análisis de los progresos alcanzados, así como la reproducción del modelo de negocios. El área de tecnología de la información será fundamental para auxiliar a la compañía a capturar, organizar y evaluar información de forma rápida y fácil, ayudando a la administración en el control de reglas y en la toma de decisiones. Los sistemas también permitirán divulgar las reglas internamente y los mejores serán aquellos que permiten insertarlas en el cotidiano de los colaboradores.

Un ejemplo simple: viajes de ejecutivos. Probablemente hay reglas que protegen a la compañía de gastos exagerados e innecesarios y definen quién es elegible para estos. Esas normas necesitan ser comunicadas a todos y estar disponibles en un canal de fácil acceso. Un sistema de la compañía, por medio del cual sean registrados y aprobados los costos con pasajes, kilometrajes y estadías, ayudará a reunir información de cada viaje y facilitará el control y chequeo de lo que ocurre en relación con lo que debe ocurrir. Este es un pequeño ejemplo de un aspecto del negocio que puede tornarse en un problema o exigir demasiada energía para controlarlo si no fuera controlado adecuadamente. La lógica debe ser la misma para todos los demás aspectos.

Las compañías en proceso de rápido crecimiento necesitan sistemas de información que apoyen la flexibilidad, adaptabilidad, futuras ganancias por economías de escala y la innovación, al mismo tiempo que permitan un análisis financiero rápido y la consecuente divulgación de esta información. Si los procesos internos y los sistemas de información no están listos para auxiliar a la compañía en este momento de crecimiento, se puede limitar o entorpecer los pasos en dirección a la nueva realidad.

Una compañía cuyo control sobre el negocio (ventas y flujo de caja, por ejemplo) es hecho por medio de hojas de cálculo, necesita prepararse para una nueva realidad de crecimiento.

El control diario de una compañía en rápido crecimiento requiere de un sistema operativo que integre las diferentes áreas de la corporación, de la contabilidad a la tesorería, de los recursos humanos a los inventarios, garantizando el flujo de información que será utilizado en las diferentes estrategias.

La seguridad de la información también es fundamental en esta etapa. ¿Cómo garantizar que, después de un problema o desastre, la compañía podrá continuar operando (facturando, despachando mercadería, recibiendo ingresos)? ¿Cómo garantizarles a los accionistas que la información es confidencial? ¿Qué personal tiene acceso a esta información? ¿Cómo garantizar que solamente las personas autorizadas a realizar o a aprobar ciertas operaciones tendrán acceso a la información?

Es necesario evaluar de qué forma se está protegiendo la información contra riesgos de exposición o fuga de información a personas no autorizadas (incluyendo terceros), que pueden afectar la credibilidad de la corporación, generar multas y actuar en contra de los intereses de los accionistas. La seguridad incluye no solo la protección de la información, como los archivos de clientes y estados financieros, sino también la propia continuidad del negocio.

7. Estados financieros: todo claro y estandarizado

Por último, concentrados en el crecimiento, inmersos en la operación y en el día a día, muchos delegan la contabilidad a un segundo plano, aunque "delegar" implica supervisar, algo que muchas veces tampoco se da, por lo que, en esos casos, el término más apropiado sería dejar en manos de un tercero "esa" responsabilidad. En un primer momento, el "radar" y toda la atención podrá estar en las ventas, en el desarrollo de los productos y servicios y en la atención a los clientes. La estructuración de la compañía y los registros contables normalmente recibirán menos atención de la que deberían. Esa falta de atención cobra un precio alto cuando no es corregida a tiempo.

Tener y recibir información confiable, formalizada, registrada, transparente y oportuna es esencial para cualquier organización, independientemente del tamaño o su fase de desarrollo.

Será muy difícil ejecutar un plan de crecimiento y obtener recursos de alguna fuente de financiamiento sin información financiera confiable. Cualquier fuente de financiamiento exige estados financieros confiables y oportunos. El no tenerlos no solo puede implicar el incremento del costo de capital sino, sobre todo, impedir su obtención. La etapa de preparación de los controles financieros y de la adherencia a las normas contables es fundamental para el próximo paso de la compañía: acelerar el crecimiento.

Si bien la información contable es de suma importancia, normalmente esta solo se logra si se cuenta con buena información operativa y de gestión, adecuada distribución de responsabilidades y funciones (inversionistas, directivos y trabajadores) y, dependiendo del tamaño de la compañía, de los sistemas de información con que se cuenta. Por tanto, poco a poco, diversas buenas prácticas del gobierno corporativo empiezan a converger y encontrase.

Por dónde comenzar

Una primera tarea sería diagnosticar inconsistencias en procedimientos contables y controles adoptados por las compañías. Será responsabilidad del consultor o auditor sugerir cambios y ayudar a la compañía en el entendimiento del impacto y forma de implementación de estas recomendaciones. Este plan de acción que puede llegar a tomar de 8 a 24 meses, según sean las inconsistencias observadas y el nivel de madurez de la compañía para lograr que los cambios operacionales estén completos y consolidados; una primera mejora a ser observada / recibida será la de mejorar la información de operación y gestión del negocio (oportunidad, confianza y certeza), además de una mejora substancial en los controles.

Como se puede observar, normalmente para mejorar la información contable, primero hay que mejorar la información operativa, de gestión y el control del negocio y, por ende, el nivel de tecnología de la información (TI) de sus sistemas informáticos.

El desafío inicial en el proceso que nos lleva a la auditoría de los estados financieros es que la compañía tenga la contabilidad ordenada y que sus libros contables guarden concordancia con su realidad.

Confrontando los números

Es importante que conozca lo que el auditor, como parte del trabajo de primera auditoría, busca evaluar:

- Entendimiento de la relación entre las personas y la compañía (persona jurídica).
- Criterios contables utilizados.
- Estructura y formalización de la contabilidad.
- Estructura tecnológica.
- Aspectos tributarios y laborales.
- Análisis de cuentas y conciliaciones contables.
- Confirmación de saldos / operaciones y transacciones con terceros.
- Activo inmovilizado (inventario y valorización).
- Composición de costos.
- Aspectos contractuales y compromisos firmados; temas contenciosos.

Uno de los desafíos del emprendedor que se está preparando para el crecimiento es, además de tener un contador, tener también procesos y un sistema eficiente y seguro para la generación y divulgación de información generada en todos los ámbitos de la compañía.

Muchas compañías que se encuentran en pleno proceso de crecimiento aún mantienen su contabilidad relegada a un segundo plano, ya que consideran que la contabilidad no forma parte de las actividades principales de la administración.

En consecuencia, es bastante común encontrar compañías que cambiaron de contador en el proceso de crecimiento y que perdieron parte de la memoria contable, dejando, como rastro casi ilegible, libros y registros desorganizados y desfasados.

El trabajo del auditor externo deberá ser, entre otros, el de alertar a la administración sobre la necesidad de mantener registros contables que reconozcan los eventos económicos y no solo sobre pagos y cobros.

Lo importante es registrar estos eventos cuando ocurren, independientemente del desembolso o del cobro. Un ejemplo es el reconocimiento y el registro contable de las provisiones.

Otro desafío del auditor externo es concientizar a la administración de que los estados financieros, de allí en adelante, serán susceptibles de cuestionamientos por terceros, como un banco por ejemplo, en el proceso de decidir si concede o no el crédito. Es decir, la información contable debe incluir toda la información del día a día de la compañía, independientemente de que el empresario quiera o no divulgar determinada información. Así, los estados financieros pasarán a ser más que un documento; se convertirán en una herramienta gerencial poderosa y confiable.

Un aspecto importante es no señalar al área contable como la única responsable de la información contable, puesto que diversas áreas operativas de la compañía (tesorería, RR.HH., compras, entre otras) generan transacciones que son capturadas por los sistemas de información y que, luego, alimentan a la contabilidad sin que ella haya participado en su generación (correcta o errada). Esto refleja la necesidad de inversiones para mejorar el flujo de información desde la generación de las transacciones individuales, su captura por la contabilidad, su registro y, posteriormente, su reflejo en los estados financieros.

"Hay gastos no previstos e ingresos que no se perciben. El origen de esta situación es el divorcio de los procesos claves, incluyendo el proceso contable. El reto del emprendedor es integrarlo. La tecnología juega un rol vital".



Juan Paredes
Socio Líder de Auditoría
EY Perú

Reestructurar las áreas financiera, contable, de contraloría y de tecnología de información (TI) puede representar un desembolso inicial no presupuestado, pero que le adicionará un valor a la compañía al generar información íntegra, confiable y oportuna que cubra los requerimientos del mercado y de la propia compañía.

Como parte del proceso de ordenamiento y transparencia de la información contable financiera de los negocios en el Perú, la Ley General de Sociedades establece que los estados financieros de las compañías domiciliadas en el Perú deben prepararse siguiendo los principios generales de contabilidad aceptados en el Perú (Peruvian GAAP), así como otras disposiciones sobre la materia.

Para tal efecto, el Consejo Normativo de Contabilidad (CNC) ha establecido que los principios generales de contabilidad son básicamente las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF (IFRS por sus siglas en inglés) y las disposiciones específicas aprobadas para negocios particulares (bancos, compañías de seguros, etc.).

El CNC también es responsable de la emisión del plan contable general (de uso obligatorio desde hace más de 4 décadas) para compañías y de la metodología que se aplica a los negocios privados y a las entidades gubernamentales.

Asimismo, las compañías que emiten deuda o acciones en el mercado de capitales:

- Están sujetas a las regulaciones de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y obligadas a emitir sus estados financieros en concordancia con las NIIF (IFRS), tal como son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera a nivel internacional.

- La información financiera anual debe ser auditada e incluir el año anterior para propósitos comparativos. No se requiere que la información trimestral sea auditada. Esta auditoría debe ser efectuada de acuerdo con las disposiciones de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), aprobadas en el Perú.

Respecto a la presentación de estados financieros auditados para aquellas compañías que no emiten deuda o acciones en el mercado de capitales, la SMV ha establecido fechas desde cuándo ellas deben presentar su información financiera anual y adoptar las IFRS. El criterio seguido por la SMV está en función a los activos o ingresos que a continuación se indican:

- **Compañías cuyos activos o ingresos superen las 30,000 Unidades Impositivas Tributarias - UIT (aproximadamente S/.111 millones):** Presentar sus estados financieros auditados a la SMV a partir del año 2012, preparados de acuerdo con las NIIF (IFRS) aprobadas por el Consejo Normativo de Contabilidad –CNC, y a partir del 2013, de acuerdo con las NIIF (IFRS) aprobadas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (IASB por sus siglas en inglés).

- **Compañías cuyos activos o ingresos sean mayores a 15,000 UIT (aproximadamente S/.55.5 millones):** Presentar sus estados financieros auditados a la SMV a partir del año 2013, bajo NIIF (IFRS) aprobadas por el CNC y a partir del año 2014 de acuerdo con los NIIF (IFRS) aprobadas por el IASB.

- **Compañías con activos o ingresos mayores a 3,000 UIT (aproximadamente S/.11 millones):** Presentar sus estados financieros auditados a la SMV a partir del año 2014 bajo NIIF (IFRS) aprobadas por el CNC y a partir del año 2015 de acuerdo a NIIF (IFRS) aprobadas por el IASB.

- **Las sucursales de compañías extranjeras:** No están incluidas en esta obligación.

8. Los beneficios de la gestión tributaria eficiente

Los desafíos de la gestión tributaria incluyen el seguimiento permanente de la legislación, la evaluación del impacto que tienen los cambios de las reglas fiscales en los negocios, la evaluación de las tendencias actuales en materia de fiscalización y la revisión continua de las posiciones fiscales adoptadas por la compañía a la luz de las opiniones oficiales emitidas por las autoridades tributarias y de la jurisprudencia,

así como el conocimiento, control y medición de los riesgos asociados al cumplimiento tributario y el cálculo, recopilación y presentación de la información que será requerida por las autoridades tributarias con relación a las operaciones de la compañía, para eliminar o atenuar cualquier contingencia que pudiera entorpecer el normal desenvolvimiento de su actividad.

En los últimos diez años ha habido también un incremento considerable de la informatización, monitoreo y control electrónico de las operaciones por parte de las autoridades tributarias (SUNAT). Sin embargo, aún es común encontrar compañías tratando los aspectos tributarios como simples obligaciones a ser cumplidas automáticamente. Transformar esa visión de la estructura tributaria y de las cuestiones fiscales en algo más estratégico es fundamental para evitar sorpresas en el mediano o largo plazo.

Existen varios efectos, pero uno muy importante al cual muchos suelen dar escasa o nula atención es la pérdida de competitividad. El buscar una gestión tributaria eficiente hace que un negocio, al final de cuentas, consiga cumplir con todas las obligaciones a las que está sujeto y, con eso, permanecer o ser más competitivo en el mercado.

Haber cumplido significa haber asumido todos los impactos y costos tributarios y, para equilibrar la balanza, una tarea importante asociada a la gestión fiscal consiste en estar atento a los beneficios tributarios que puedan ser ofrecidos por las mismas autoridades fiscales o de Gobierno.

Estos beneficios suelen ser ofrecidos con frecuencia por el gobierno con el objetivo de atraer más negocios/inversión para una determinada región, aumentar la competitividad de un sector o estimular inversiones en temas prioritarios para el gobierno, como innovación, cultura y deportes. Hacer uso de estos beneficios ayuda a obtener una reducción en los costos tributarios y, con eso, tener precios más competitivos y mayores márgenes para el negocio, aumentando la rentabilidad y, al mismo tiempo, mejorando su posición competitiva.

La visión estratégica aquí significa evaluar, entre otras cosas, las opciones disponibles para que las ventajas fiscales a ser obtenidas no sean anuladas por sobrecostos operativos o logísticos o de recursos humanos, por trabajar por ejemplo en una región. La identificación oportuna y, sobre todo, anticipada del costo-beneficio, representa un importante ingrediente en la búsqueda de la competitividad.

El mismo pensamiento estratégico debe ser llevado al planeamiento de nuevos productos y servicios. Por ejemplo, en productos resultará necesario preguntarse: ¿cómo obtener la mayor eficiencia tributaria al definir la categoría del producto?

La gestión tributaria eficiente en favor de la competitividad es importante también para aumentar el valor del negocio para los accionistas, inversionistas o instituciones financieras. En negocios donde existe la intención de captar recursos frescos en el futuro, independientemente de la fuente, las cuestiones de estructuración tributaria y societaria toman un papel decisivo en el éxito o fracaso de la operación.

Primero, porque cuanto mayor sea el riesgo de contingencias, mayor deberá ser la cautela de quien observa el negocio para hacer un aporte de capital, liberar una línea de crédito o comprar acciones.



Segundo, porque estructuras societarias que no reflejen el negocio o que sean demasiado complejas, podrán impactar su decisión. Por último, porque la gestión tributaria eficiente, como vimos, mejora los procesos y aumenta la competitividad, motores naturales de creación de valor en cualquier negocio.

Los inversionistas normalmente valoran estructuras simples, que revelen rápidamente cómo está organizada la compañía, cómo están involucrados sus accionistas en el negocio y cuál y cómo es la relación entre ellos.

Estructuras societarias diferentes con el objetivo, por ejemplo, de que los ingresos de cada unidad del negocio coincidan con algún límite estipulado según un régimen de tributación especial, pueden provocar una confusión societaria, además del riesgo de eventuales contingencias que podrían limitar el crecimiento empresarial. Esa estructuración reduce el valor del negocio en el mediano y largo plazo.

La estructura societaria debe representar los derechos y deberes reales de los accionistas. A partir de esto, la organización del negocio en estructuras societarias específicas puede traer un beneficio adicional al facilitar el entendimiento y la gestión operativa, financiera y tributaria de la compañía. Esa postura garantiza seguridad a quien viene de afuera y, también, a quien está en la compañía.

Especial mención merece el planeamiento tributario, pues con éste se enfrenta un desafío complicado y esencial a ser vencido, que es mantener un flujo satisfactorio de distribución de dividendos y, al mismo tiempo, optimizar la carga tributaria ejercida sobre el negocio y también sobre los accionistas.

"Anticiparse y cumplir con los requerimientos de la Administración Tributaria y hacer un planeamiento alineado con las normas tributarias vigentes, contribuye a la construcción de una buena relación con el fisco. Una política empresarial basada en el deber de contribuir y en el respeto a la ley genera confianza y credibilidad ante las autoridades tributarias. Esto es muy valioso para las organizaciones que aspiran al crecimiento de su actividad".



David de la Torre
Socio Líder de Impuestos
EY Perú



9. Familia de un lado, operación del otro

En el caso de compañías familiares, una estrategia importante de estructuración societaria es la creación de *holdings*. La idea es que los herederos posean una persona jurídica, el *holding*, que será la socia del negocio. Una vez que la familia está congregada en una o más *holdings* y así es socia del negocio, es posible mitigar riesgos importantes, relacionados con la distribución de bienes tras la muerte de los fundadores o disputas familiares.

La forma como esa estructura puede ser configurada varía bastante, dependiendo del tamaño de la familia, de las relaciones entre los familiares y de la forma como ellos se relacionan con el negocio. Puede haber una *holding* para la familia entera (es más común cuando el fundador aún está en actividad y los hijos no son financieramente independientes o aún no constituyeron familias propias) o puede haber una *holding* para cada heredero y sus respectivas familias (normalmente cuando, después de la muerte del fundador, las participaciones en la compañía son distribuidas a cada hijo).

Como se trata de estructuras que pueden implicar costos tributarios y tener un impacto en el modelo de distribución de dividendos, lo ideal es invertir en su formación conforme éstas resulten necesarias.

10. ¿Cómo comunicarse con el mercado y aumentar la creación de valor de la compañía?

Un paso importante cuando se trata de estar preparado para el mercado es hacer que la información pueda fluir por la compañía, con el debido alineamiento a una estrategia formal de comunicación interna. Esa tarea, aparentemente simple, es extremadamente compleja, pues incluye una profunda transformación cultural y operacional. Ella exige evoluciones en, prácticamente, todos los aspectos del negocio. En lo financiero, será necesario tener estados financieros auditados. La tecnología de los sistemas de información necesita ser priorizada.

Resulta necesario un organigrama societario absolutamente claro y que no cause impacto en los costos tributarios para la compañía o los accionistas, que reduzca el atractivo de la operación. A veces es primordial hacer la reorganización del negocio, lo que puede implicar la separación de los negocios o su agrupación entre compañías, como la creación de holdings para distribuir los activos y reunir mejor a los socios conforme la compañía crece.

Como se describió en el capítulo anterior, será también necesario investigar los potenciales riesgos para la compañía, su segmento de actuación y las zonas geográficas en las que está localizada, y saber informarlo junto con las estrategias de contención. Resulta necesario tener en mente que, en el caso de un préstamo pedido a una entidad financiera, con cada información no clara o no explicada a su satisfacción, es probable que el costo financiero de la operación se incremente o su aprobación se aleje. Por tanto, una información clara reduce el costo de ese capital.

¿Y si el principal ejecutivo de la compañía fallece? Si la compañía duda en responder a esa pregunta, la tasa aumenta. Cuando muestra un plan de sucesión detallado la tasa no varía. Y ese ejercicio es repetido en todos los aspectos del negocio.

Las personas son un elemento esencial a la hora de organizar un negocio. Es preciso involucrar a toda la compañía en el proceso, en donde todos deban trabajar en conjunto y ser conscientes del beneficio que están construyendo para el negocio. Buscar profesionales del mercado que traigan la experiencia de otras compañías y que ya pasaron por situaciones similares puede acelerar el proceso, al igual que contratar consultores con experiencia y en el segmento de actuación del negocio, y que puedan llevar buenas prácticas para el negocio.

No tiene mayor sentido perfeccionar el negocio y mantenerlo escondido dentro de casa. Es importante comunicar al mercado lo que se ha hecho y ganar su confianza. El emprendedor necesita mecanismos para transmitir el mensaje de qué es la compañía, lo que implica crear sistemas, probablemente sin precedentes en el negocio, para el flujo de información.

Una estrategia es establecer una cultura de comunicación clara con el mercado, incluyendo inversionistas, independientemente de que la compañía

sea de capital abierto o cerrado, dejando de lado la idea de que esa es una cultura que solo tiene sentido en compañías con planes de "abrir" su capital. La generación de valor debe darse en todo momento.

Mantener ese tipo de función en una compañía cerrada es mucho más simple que en una abierta, ya que no hay obligación de cumplir todas las normas exigidas por la Superintendencia del Mercado de Valores. La estrategia es también un gran diferencial. Para las compañías de capital abierto, por ejemplo, tener profesionales dedicados a rendir cuentas a inversionistas es una obligación; lo extraño sería no contar con ellos; entre las compañías de capital cerrado, mantener esa cultura se vuelve una ventaja competitiva que mejora el posicionamiento del negocio ante sus pares.

Básicamente la función es recopilar y asegurar la confiabilidad de la información dentro de la compañía y reunirla en un solo lugar. Luego, corresponde a esa área reportarla, de la forma más organizada posible, a todos los interesados. Analistas, inversionistas, bancos, clientes, proveedores, funcionarios, accionistas, socios comerciales etc., cuando lo necesiten o cuando fuese conveniente, tendrán acceso. Por ejemplo, si la compañía está pidiendo un crédito al banco, además de tener toda la información lista para reportar, puede mostrarle al banco que mantiene un canal de comunicación profesional y listo para atenderlo cuando fuere necesario.

La compañía, por tener capital cerrado, puede controlar mejor quién recibirá esta información. La buena noticia para compañías que estiman no tener recursos para financiar esta área es que no se trata de montar una estructura gigantesca. En una compañía de pequeña o mediana dimensión, un único funcionario puede dar cuenta de la tarea, ya que por la naturaleza de la compañía, no será necesario entregar información y lidiar con requerimientos todos los días. Por ser una única persona, lo ideal es buscar en el mercado un profesional con experiencia en esta área.

El mayor desafío no está en montar una estructura de relaciones con inversionistas, sino en consolidar la cultura de comunicar la información. La primera barrera que la idea puede enfrentar, en la mayoría de casos, viene del propio emprendedor. Para él divulgar información (reportes, estrategias, planes de inversión y organigramas) puede fortalecer a la competencia; es un miedo clásico, pero que no coincide con la realidad. En las compañías abiertas esto ya no ocurre. Y, en compañías cerradas, hay siempre la opción de decidir qué información será divulgada y para quién (en la mayoría de veces, para socios que tienen relación con el negocio). En ciertos casos es probable que el gran temor no sea el de divulgar información, sino el no estar confiado que la misma sea completa, confiable y oportuna.

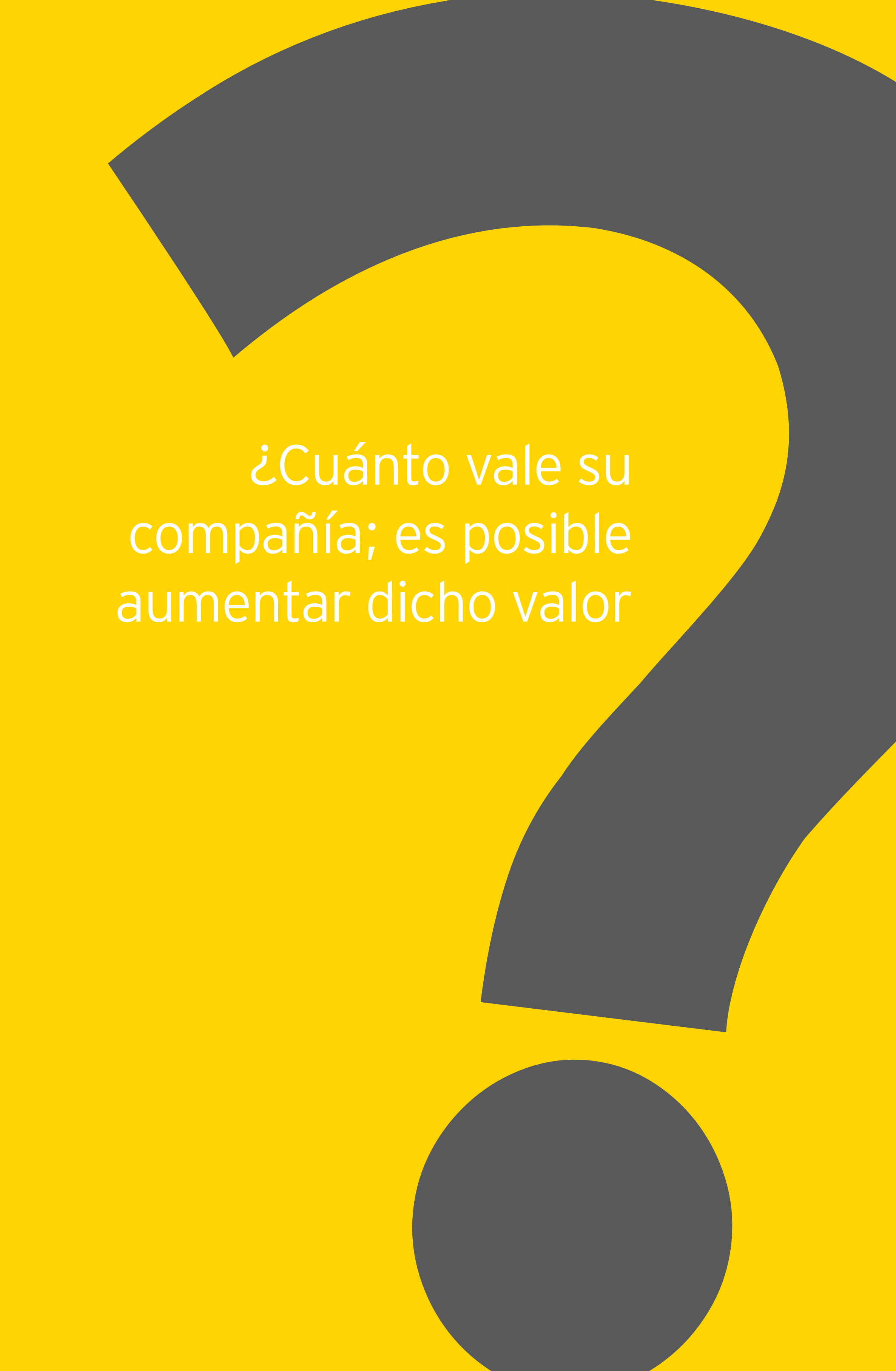




11. Importante

- Analizar la compañía en sus aspectos fundamentales: personas, gobierno, procesos y controles, tecnología y finanzas, e identificar las mejorías a ser realizadas que impulsen a la compañía a dónde se quiera llegar.
- Definir una estrategia para recursos humanos alineada con la estrategia de negocios.
- Para dar inicio al gobierno corporativo, observar que las reglas sigan siendo definidas a lo largo del tiempo en la compañía, formalizarlas, comunicarlas y verificar su cumplimiento.
- Evaluar si la infraestructura y el ambiente de tecnología de información (TI) son capaces de soportar a la compañía con un mayor volumen de operaciones (es decir, si hay espacio para la "escalabilidad").
- Establecer una cultura de comunicación con funcionarios, bancos, clientes, proveedores e inversionistas.


IV


¿Cuánto vale su compañía; es posible aumentar dicho valor

IV ¿Cuánto vale su compañía; es posible aumentar dicho valor?

"Muchos emprendedores se preguntan cuánto vale su compañía: no sólo basta conocer su valor, es importante saber cuáles son los factores que afectan éste para entender cómo incrementarlo".



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
EY Perú

Para el financiamiento que las compañías pueden recibir, a través de una salida a la bolsa (IPO) o a través de fondos de inversión o compañías del sector dispuestas a comprar una participación accionaria, resulta necesario tener en cuenta el concepto de valuación, dado que bajo estas tres alternativas la compañía deberá ser valorizada. De esta forma, el emprendedor puede validar el valor que el mercado determina para su compañía, y descubrir lo que es preciso hacer para alcanzar el precio que él cree que sea justo. Comprender cuál sería el valor del negocio, si se fuese a pasar por una transacción, ayuda a entender mejor a la compañía; saber cuáles son las deficiencias que la hacen valer menos (y que por eso precisan ser corregidas) y cuáles las oportunidades aún no descubiertas como las sinergias que, si se toman ahora, podrían hacer que la compañía eleve su valor.

¿Cómo se llega al valor de un negocio? Existen diversas metodologías que se describen a continuación.

1. Flujo de caja descontado

Este es el método más eficaz y complejo y, también, el más recomendado para la valuación, como herramienta de gestión, y se aplica una vez que se tienen los fundamentos operacionales y la estrategia de crecimiento de la compañía. Para su aplicación, resulta esencial tener un plan de negocios muy bien estructurado. Luego, se calcula el flujo de caja que se estima generar en el futuro. La mayoría de veces el período de proyección es de cinco a diez años según el nivel de madurez del negocio. Adicionalmente, se calcula el valor de los flujos a perpetuidad, que representa el valor del negocio después del período proyectado.

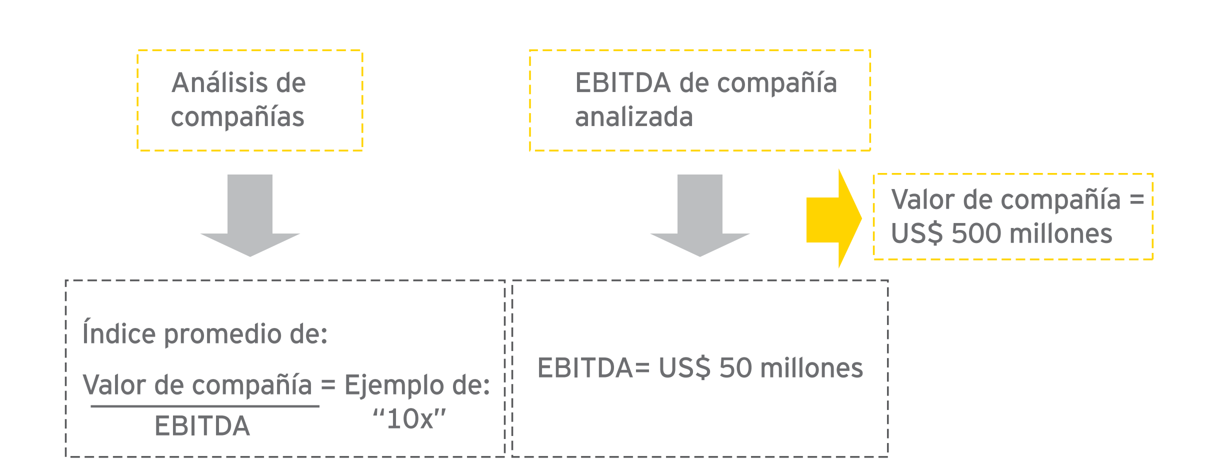
Para determinar el valor de la compañía es necesario calcular el valor presente de los flujos futuros. Es por ello que a la proyección del flujo de caja obtenida se debe aplicar una tasa de descuento. La tasa de descuento representa, en líneas generales, el costo del capital asociado al riesgo del flujo que se debe descontar.

2. Múltiplos

Este método se basa en el principio de que los activos semejantes se valoran de forma similar por el mercado. De esta forma, una compañía podría ser valorizada comparándose con el valor de compañías similares o sobre la base de transacciones ocurridas en el mismo segmento en donde la compañía evaluada opera.

Para aplicar esta metodología resulta necesario tener información de otras compañías semejantes con capital abierto (es decir, que coticen en la Bolsa) o de transacciones similares que hayan ocurrido en el mismo sector recientemente.

Funciona de la siguiente manera: se busca entre las compañías listadas en bolsa y en las transacciones ocurridas recientemente, compañías que sean del mismo sector y que tengan características semejantes a las de la compañía que será evaluada, como el tipo de producto o servicio y cartera de clientes. A partir de ahí, y de las compañías seleccionadas, se determina el índice entre el valor de la compañía y su EBITDA (siglas en inglés para ganancias antes de intereses e impuestos, amortización y depreciación), después se multiplica ese índice seleccionado por el EBITDA de la compañía a ser evaluada para una estimación del valor de la compañía a ser evaluada. A continuación se presenta un ejemplo de esta metodología de valorización:





V



¿Cómo financiar su compañía

V ¿Cómo financiar su compañía?

"Para obtener financiamiento es necesario estar preparado, con un negocio en orden y con un adecuado gobierno corporativo que permita a los emprendedores acceder a fuentes de fondeo con menor costo financiero. Entre otros aspectos, un adecuado Plan de Negocios permitirá sustentar el importe y el uso de los recursos solicitados".



Enrique Oliveros
Socio de Transacciones
EY Perú

Hasta ahora, hemos dado una rápida mirada a todo aquello que el emprendedor se va a enfrentar en el proceso de expansión y desarrollo de su negocio, desde identificar el nivel de maduración; la necesidad de preparar un plan de crecimiento; la importancia de tener reglas claras para la interacción de los inversionistas con la compañía y sus entes ejecutores; la necesidad de tener procedimientos y controles eficientes, contar con información confiable, transparente y oportuna, estar acompañado por profesionales competentes; y en general, tener un negocio con una operación ordenada y tranquila.

El proceso de expansión y desarrollo requiere de buena parte o de casi todo lo anterior, pero no necesariamente porque el accionista así lo considere, sino porque el negocio así lo requerirá conforme crezca ya que, caso contrario, no podrá satisfacer eficientemente los requerimientos de los clientes, proveedores, inversionistas, entes supervisores o reguladores, sus trabajadores y la comunidad, también llamados "stakeholders", que son normales para una compañía que pretende llegar al nivel de madurez de "consolidada" y que, por cierto, es el objetivo natural de un emprendedor.

Para ir avanzando en los niveles de maduración, así como para continuar creciendo, hay que obtener fondos para financiar el proyecto de expansión y crecimiento del negocio ya que, como se indicó anteriormente, los recursos del emprendedor y los generados por el propio negocio no son suficientes para realizar ambas cosas en simultáneo: crecer y expandirse.

Ahora toca exponer sobre las fuentes más comunes para obtener el financiamiento que, normalmente, será a largo plazo y pondrá a la compañía ante "jugadores profesionales" cuyo negocio es invertir para obtener rentabilidad, y que por experiencia se hacen cautos y recelosos al momento de decidir otorgar los fondos y plazos solicitados.

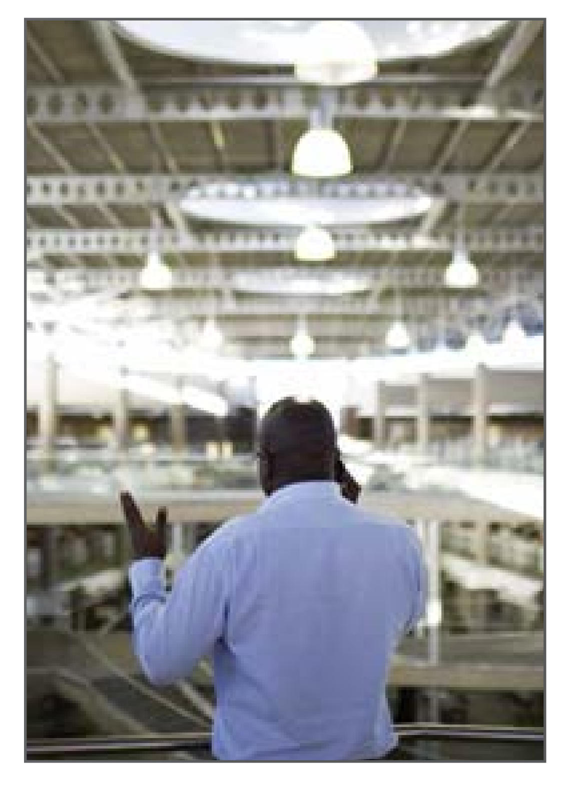
Actualmente, las compañías en el Perú tienen acceso a diversas alternativas de financiamiento; sin embargo, dicho acceso puede ser considerado una barrera para el desarrollo empresarial debido, principalmente, a una característica de nuestro mercado: su elevado nivel de informalidad y que se evidencia al ser requerido para sustentar sus operaciones, resultados, controles y proyectos (referidos en los capítulos anteriores). Aun así, existen diversas alternativas de financiamiento en el mercado.

Resulta importante mencionar que, para cualquiera de la opciones de financiamiento que se mencionan a continuación, las compañías deben trabajar en el desarrollo del gobierno corporativo que permita que registren e informen adecuadamente su información financiera, tengan un cuadro gerencial adecuado para el manejo de la compañía, y cuenten con un plan de negocios formal y elaborado conforme a los planes de crecimiento de la compañía para el mediano y largo plazo, que satisfagan los requerimientos de inversionistas o prestamistas interesados en proveer financiamiento.

1. Crédito

Los créditos con bancos u otras entidades financieras no bancarias comprenden la alternativa de financiamiento más utilizada y de más fácil acceso para las compañías. Tanto para compañías maduras o que recién empiezan a operar (start-ups), los créditos para la expansión de su negocio son accesibles desde diferentes instituciones financieras:

- **Crédito de bancos comerciales:** son las líneas de crédito que ofrecen los bancos y que, por ejemplo, son otorgadas por sus áreas de banca PYME en caso sean compañías de ese sector las que deseen acceder a crédito. El financiamiento otorgado tiene como objetivo apoyarlas en sus planes de expansión, habiendo mostrado este tipo de créditos un crecimiento significativo durante los últimos años. Actualmente, en el país se pueden encontrar hasta 16 bancos, la mayoría de los cuales otorga financiamiento a toda clase de compañías en el mercado.
- **Crédito de financieras y microfinancieras:** son líneas de crédito que ofrecen compañías financieras no bancarias como las financieras (11), y compañías microfinancieras conformadas por las cajas municipales (13), EDPYMES (9) y cajas rurales (9); adicionalmente se tiene el crédito de cooperativas de ahorro y crédito y compañías de arrendamiento financiero. Nuestro sistema financiero, en los últimos años, ha buscado especializarse para satisfacer las necesidades de las compañías según sus dimensiones y niveles de maduración, principalmente cuando se trata de las micro, pequeñas y medianas compañías, que suelen no tener acceso al financiamiento de los bancos, debido a que enfrentan restricciones motivadas por la falta de información requerida para acceder a financiamientos a través de dichas entidades.



Tanto es así que, en los últimos años, las colocaciones a pequeñas[1], medianas y microcompañías han venido creciendo sostenidamente. De 2010 a 2012, la tasa de crecimiento promedio anual de dichas colocaciones fue de 17.4%, y llegó a representar más de S/.65,000 millones a noviembre de 2013. Esto se explica debido a que en los últimos años se han implementado normas para crear un mercado financiero competitivo e imparcial, que se caracteriza por tener, entre otros factores, tasas de interés libres, bajas barreras regulatorias para el ingreso de nuevas entidades financieras, adecuada supervisión, entre otros. Por otro lado, las colocaciones a las Grandes Compañías y Compañías Corporativas han crecido 16% en el mismo período, estando alrededor de S/.64,000 millones a noviembre de 2013.

De 2010 a 2012, los créditos a pequeñas compañías fueron los que obtuvieron una tasa de crecimiento promedio anual más alta (23.1%), seguidos de los créditos a medianas compañías (17.0%), grandes compañías (10%), microcompañías (8.1%) y compañías corporativas (6%). Sin embargo, según la participación en este tipo de colocaciones, a noviembre de 2013, los créditos a medianas compañías y compañías corporativas tienen una participación de 26% cada uno, seguido de los créditos a las grandes compañías con 23%, créditos a las pequeñas compañías con 18% y a microcompañías con 7%.

Cabe destacar que resulta fundamental que las compañías, al planificar la obtención de un préstamo, determinen cuánto será reembolsado anualmente en relación con la previsión de la generación de sus flujos de caja, ya que a partir de ello se podrá determinar su monto.

Hay que tener en cuenta también que, en la evaluación crediticia que realizan las instituciones financieras para el otorgamiento de líneas, las compañías deben cumplir con un buen gobierno corporativo que permita que registren e informen adecuadamente su información financiera, que tengan un cuadro gerencial adecuado para el manejo de la compañía y que cuenten con un plan de negocios formal y elaborado conforme a los planes de crecimiento de la compañía para el mediano y largo plazo.

2. Emisión de deuda

Una alternativa de financiamiento poco desarrollada actualmente, pero que viene mostrando un desarrollo interesante durante los últimos años, se relaciona con la emisión de deuda a través de bonos con plazos mayores a 365 días o papeles comerciales de corto plazo menores a 365 días.

Las emisiones pueden ser privadas o públicas, siendo la principal diferencia que las emisiones privadas no se transan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), mientras que las emisiones públicas sí se negocian en este mercado.

La ventaja de este tipo de financiamiento radica en la posibilidad de conseguir financiamiento proveniente de inversionistas privados (en caso sea una emisión privada) o a través de mercados de capitales (en caso sea una emisión pública), lo que amplía el abanico de opciones respecto a las fuentes (oferta).

[1] Considerando la clasificación de la compañías según la SBS que define diferentes categorías de compañías según el tamaño de créditos en el sistema financiero:

a. Créditos Corporativos: Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/.200 millones en los 2 últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor.
b. Créditos a Grandes Compañías: Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: a) ventas anuales mayores a S/.20 millones pero no mayores a S/.200 millones en los 2 últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor, b) el deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
c. Créditos a Medianas Compañías: Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: a) tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/.300,000 en los últimos 6 meses, y que no cumplan con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes compañías, y b) ventas anuales no mayores a S/.20 millones.
d. Créditos a Pequeñas Compañías: Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/.20,000 pero no mayor a S/.300,000 en los últimos 6 meses.
e. Créditos a Microcompañías: Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/.20,000 en los últimos 6 meses.

Para las compañías que buscan financiamiento para la expansión de su negocio en mercados de capitales por primera vez, la emisión de papeles comerciales resultaría más adecuada al inicio, permitiendo a dichas compañías que elaboren una trayectoria exitosa en mercados de capitales que les permita en un primer momento acceder a un endeudamiento de corto plazo conforme a sus planes de crecimiento. Para las grandes compañías y aquellas compañías que hayan demostrado una trayectoria previa en los mercados de capitales, la emisión de bonos resultaría más apropiada, ya que la madurez del negocio permite el endeudamiento a largo plazo para sustentar sus planes de expansión, sin correr el riesgo de no pago.

Adicionalmente a los bonos y papeles comerciales, existen otros productos para el financiamiento de las compañías. Por ejemplo, los flujos futuros de la cartera de productos de una compañía pueden ser titulizados y, de esta forma, la emisión de un bono titulizado (garantizado con los flujos de cuentas por cobrar, o de los flujos de una cartera de productos), representa una fuente alternativa de financiamiento.

El principal inconveniente para este tipo de financiamiento radica en que las compañías deben prepararse adecuadamente para la emisión de deuda y seguir ciertos procedimientos ante la SMV, contratar a un estructurador de deuda, casa de bolsa, obtener clasificaciones de riesgo, entre otros. La ventaja, por otro lado, es que habiendo la compañía realizado emisiones periódicas de instrumentos de deuda, el costo de este tipo de financiamiento debería ser menor que el financiamiento bancario.

Además, una de las principales ventajas de esta modalidad de financiamiento radica en su flexibilidad, dado que la compañía puede determinar la mejor combinación en cuanto a los plazos, la forma de pago y la remuneración de los inversionistas, de acuerdo con el flujo de caja que espera obtener.

En el Perú, esta modalidad de financiamiento ha venido creciendo significativamente. Es así que, en el 2013, las emisiones de bonos en el extranjero de compañías peruanas que buscan financiar su expansión alcanzó un récord histórico. A abril de 2013, dichas emisiones de bonos superaron todo lo colocado durante el año previo, y llegaron a montos superiores a los US$3,800 millones, principalmente por compañías del sector consumo y construcción[2]. Esto se debe al interés que los inversionistas extranjeros tienen a la fecha por emisiones de países emergentes con una buena calificación crediticia, como el Perú.

3. Fondos de inversión

Una alternativa de financiamiento adicional para las compañías es la incorporación de un socio estratégico, ya sea a través de inversionistas especializados como fondos de inversión o compañías que debido a su proceso de expansión, deseen comprar/fusionarse con otro tipo de compañías. El aporte de los fondos de inversión es una gran ventaja que permite la recaudación de financiamiento adicional para las compañías. Usualmente, inversionistas especializados como los fondos de inversión proveen de una amplia red de relaciones que ayudan a mantener la disciplina para la ejecución del plan de negocios, relacionarse con diversos asesores especializados y dividir las responsabilidades en la toma de decisiones, además de un conocimiento profundo de las prácticas de gobierno corporativo que ayudan a la madurez del negocio.

[2] Información obtenida el día 9 de enero de 2013 de: http://eleconomista.com.mx.



El perfil del fondo no sólo se define con las participaciones accionarias. Existe otro factor esencial en relación con el nivel de madurez de la compañía en la que invierten sus gestores. En el Perú, los empresarios ya pueden encontrar fondos dirigidos a compañías que recién empiezan (conocidos como "capital semilla" o "seed capital"), que invierten en negocios aún en sus primeras etapas de maduración.

Los más comunes, sin embargo, terminan buscando negocios en los dos niveles anteriores a la consolidación de la compañía; es decir emergentes y en expansión, siendo, respectivamente, los fondos de capital de riesgo y de capital privado, los tipos de fondos más activos.

- **Capital de riesgo *(Venture capital):*** Los fondos de capital de riesgo realizan aportes en las compañías hasta la etapa emergente. Generalmente el dinero es utilizado en proyectos ligados a la innovación, tecnología, desarrollo de productos u otras estrategias que permitan aumentar o acelerar el crecimiento de la compañía durante el ciclo de inversión para incrementar los negocios.
- **Capital privado *(Private Equity):*** Los fondos de capital privado se dirigen a negocios más maduros, que buscan crecimiento, consolidación o reestructuración y que aún no están listos para la etapa de oferta pública inicial o, simplemente, no consideran esa opción como la mejor para el momento. Los recursos serán usados en la consolidación y crecimiento del negocio y podrían llevar a la compañía hasta su salida a la bolsa (IPO). En el Perú, este tipo de financiamiento ha ganado importancia en el último año. Es así que, en el 2013, el país ocupó el tercer lugar en América Latina (después de Brasil y México), debido al crecimiento obtenido en fusiones y adquisiciones de compañías locales (208.1%). Cabe destacar que dicho crecimiento en el Perú contrasta con lo observado en el resto de América Latina, donde se produjo una disminución de 12.5%, en el 2013[3]. Adicionalmente, otra tendencia creciente en el país es el ingreso de fondos de inversión internacionales, que buscan adquirir compañías pequeñas y medianas con alto potencial de crecimiento y en sectores estratégicos de mercado.

[3] Información obtenida el día 9 de enero de 2013 de: http://gestion.pe.



4. Oferta Pública de Acciones

Una alternativa de financiamiento para las compañías es la emisión de capital a través de una Oferta Pública de Acciones que se denomina IPO por sus siglas en inglés ("Initial Public Offering"). Esta alternativa es más compleja, principalmente por el trabajo necesario para el desarrollo de su gobierno corporativo, la preparación de información financiera y contable para el mercado y la relación con los inversionistas que debe implementarse previamente, tal como se explicó anteriormente en esta publicación.

Es necesario que la Oferta Pública de Acciones se base en un plan de negocios bien estructurado para el largo plazo, que tenga un prospecto convincente de crecimiento ("Equity Story") y que atraiga a los inversionistas que deseen invertir según la historia de crecimiento que la compañía desee alcanzar sobre la base del objetivo de crecimiento planteado por la compañía, además de mostrar un fortalecimiento de su gobierno corporativo.

Para una Oferta Pública de Acciones, resulta fundamental encarar la apertura de capital como una transacción financiera de largo plazo y que la compañía se prepare para cumplir con las promesas hechas por los inversionistas, así como para afrontar los riesgos actuales y futuros.



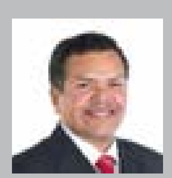
Contactos a su servicio



Jorge Medina Méndez
Country Managing Partner
jorge.medina@pe.ey.com



Paulo Pantigoso
Deputy Managing Partner
paulo.pantigoso@pe.ey.com



Juan Paredes
Socio Líder de Auditoría
juan.paredes@pe.ey.com



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
jorge.acosta@pe.ey.com



David de la Torre
Socio Líder de Impuestos
david.de.la.torre@pe.ey.com



Enrique Oliveros
Socio Líder de Transacciones
enrique.oliveros@pe.ey.com



Marco Antonio Zaldívar
Socio de Auditoría
marco-antonio.zaldivar@pe.ey.com

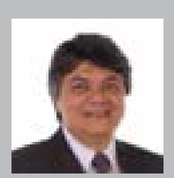


Fernando Núñez Pazos
Socio de Auditoría
fernando.nunez@pe.ey.com

EY Lima
Av. Víctor Andrés Belaúnde Nº 171, San isidro - Lima, Perú
Telf: +51 1 411 4444



Beatriz Boza
Socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad
beatriz.boza@pe.ey.com



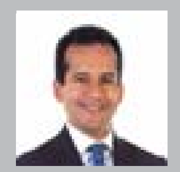
Alejandro Magdits
Socio de Consultoría
alejandro.magdits@pe.ey.com



Rafael Huamán
Socio de Consultoría
rafael.huaman@pe.ey.com



Numa Arellano
Socio de Consultoría
numa.arellano@pe.ey.com



Guillermo Hidalgo
Socio de Impuestos
guillermo.hidalgo@pe.ey.com



Simona Settineri
Socia de Auditoría
simona.settineri@pe.ey.com



Iván Frías
Gerente Senior de Auditoría
ivan.frias@pe.ey.com

EY Arequipa
Av. Bolognesi N° 407, Yanahuara - Arequipa, Perú
Telf: +51 54 484 470

EY Chiclayo
Av. Santa Victoria N° 612 Urb. Santa Victoria - Chiclayo, Perú
Telf: +51 74 227 424

Notas

Declaración

Esta publicación contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información referida a la obtención de potenciales de negocios. Este documento, de ninguna manera, pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante puede ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Para cualquier tema de negocios e inversión en particular, le recomendamos solicitar asesoría apropiada.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de EY
EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite
http://www.ey.com/pe/es/home

© 2014 EY.
All Rights Reserved.



Puede descargar gratis **Crecer - Guía básica de negocios - 2014,** escaneando el código QR.